

TIL BESTE FOR KUNDEN

- Betydningen av ledelse og organisasjonskultur for
nyskapingsklima i lånekassen

In the clients interest

- Significance of leadership and organizational culture for the
innovative climate of The Norwegian State Educational Fund

Liv Arnica Forberg Hovland

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP
Handelshøyskolen ved UMB
Masteroppgave 30 stp. 2012



Forord

Etter to år ved Universitetet for miljø og biovitenskap, og tre år ved Høgskolen i Akershus avslutter jeg utdanningen min med denne masteroppgaven. Jeg har lært mye, og fått anledning til å prøve, feile, og mestre.

Jeg vil rette en stor takk til Lånekassen og alle der som har bidratt til oppgaven. Lånekassen og de som jobber der tok i mot meg med åpne armer, stilte opp til intervjuer, og ga meg tilgang til den informasjonen som var nødvendig. Deres bidrag og støtte har vært uvurderlig, og uten dem kunne ikke denne oppgaven blitt til. Jeg vil rette en spesielt stor takk til Toril Gylterud i Lånekassen, som har bidratt med både kunnskap og tilrettelegging. De må også takkes for regelmessige utbetalinger gjennom mange år.

Jeg vil også takke min veileder Per Ove Røkholt, som har latt meg finne min egen vei, samtidig som han peker meg i riktig retning når det er nødvendig. Også Eystein Ystad fortjener en stor takk. Som foreleser har han vært inspirerende, og som biveileder har han bidratt med oppmuntring og konstruktiv tilbakemelding.

Takk til Mari Berdal Djupvik og Ingjerd Lindeland. Uten dere hadde veien min blitt mye vanskeligere. Helene Svabø, Kari-Elisabeth V. Skogen, og Ingrid Foss Ballo har vært viktige for meg som moralsk støtte, det er jeg takknemlig for.

Sist men ikke minst vil jeg takke Andreas, som har holdt ut med både meg og oppgaven, hele veien fra start til mål.

Liv Arnica Forberg Hovland

Ås 2012

Sammendrag

Oppgaven ser på hvorvidt Lånekassen har et nyskapende organisasjonsklima, og hvilke hovedårsaker som ligger til grunn for et eventuelt nyskapingsklima.

Gjennom en kvalitativ undersøkelse blant et utvalg medarbeidere og ledere, konkluderer undersøkelsen med at Lånekassen i stor grad har et nyskapende organisasjonsklima, og at ledelse og organisasjonskultur er viktige årsaker til dette.

Både ledere og medarbeidere opplever at de har et nyskapingsklima i stor eller noen grad. Begge grupper opplever også ledelse som er positivt relatert til nyskapingsevne og nyskapingsklima. Til sist mener medarbeidere og ledere at de har en organisasjonskultur som bidrar til at Lånekassen er nyskapende.

Funn fra undersøkelsen gir grunnlag for videre forskning, kanskje spesielt i retning av hvordan organisasjoner som driver offentlig innovasjon kan påvirke lederstil og organisasjonskultur, med et bedre nyskapingsklima som mål. Et annet mulig forskningsfelt er betydningen av kundefokus for offentlig innovasjon. Oppgaven anbefaler følgende områder Lånekassen kan jobbe med: økt involvering, og tiltak for å fremme lavere konfliktnivå. I tillegg anbefales det at Lånekassen søker å ivareta og bygge på sin organisasjonskultur, da den oppleves som svært viktig for organisasjonens nyskapingsevne

Abstract

The thesis investigates whether The Norwegian State Educational Loan Fund –Lånekassen. has an innovative organizational climate, and what makes up the major causes for this.

Through a qualitative study of the opinions of both employees and leaders, the thesis finds support for the presence of a high degree of an innovative climate, and that the organizations leadership and organizational culture is conducive to this.

Both leaders and employees experience a high to somewhat high degree of innovative climate. The findings are the same for both leadership and culture contributing to the innovative climate.

The findings from the study suggest a topic for further research; means to impact leadership and organizational culture to promote an innovative climate. Another topic that could be of interest is the impact of costumer orientation on public sector innovation. For Lånekassen, the following areas are ones they may seek to improve upon: Involvement, and level of conflict. In addition it's recommended that Lånekassen seeks to uphold and build upon its organizational culture, as this is experienced as important to its level of innovativeness.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	3
Abstract	5
Innhold	7
1 Innledning.....	9
1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven	9
1.2 Oppgavens relevans.....	9
1.3 Avgrensninger for undersøkelsen.....	10
1.4 Hovedproblemstilling	10
1.5 Oppgavens oppbygning	11
2 Relevante teorier.....	13
2.1 Offentlig innovasjon.....	13
2.1.1 Begrepet offentlig innovasjon	13
2.1.2 Offentlig tjenesteytelses-innovasjon	14
2.2 Nyskapende organisasjon	15
2.2.1 Modell for organisasjonsendring (MOC)	15
2.3 Nyskapingsklima	19
2.4 Nyskapingsledelse	20
2.5 Organisasjonskultur.....	22
2.6 Oppsummering teoretisk rammeverk	23
3 Problemutvikling og spesifisering.....	25
3.1 Innledning.....	25
3.2 Problemspesifisering	29
3.2.1 Operasjonalisering av undersøkelsen	30
4 Metode og forskningsdesign	33
4.1 Innledning.....	33
4.2 Analyse og fortolkning	35
4.3 Undersøkelsens pålitelighet og troverdighet	36
4.3.1 Svakheter ved undersøkelsesdesignet.....	37
5 Analyse og vurdering	39
5.1 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 1.....	39
5.1.1 Konklusjon delproblemstilling 1	48
5.2 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 2.....	50

5.2.1 Konklusjon delproblemstilling 2	59
5.3 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 3.....	60
5.3.1 Konklusjon delproblemstilling 3	66
6 Konklusjon	69
7 Anbefalinger.....	71
Referanser.....	73
Vedlegg	75

1 Innledning

1.1 Introduksjon og bakgrunn for oppgaven

Denne oppgaven ble til på bakgrunn av et ønske om å se på offentlig sektors mulighet og evne til nyskaping. Sektoren er stor, og ivaretar mange roller og funksjoner i samfunnet. Sektoren kan derfor naturlig nok ha stor effekt på samfunnet på mange områder.

Nyskaping og nyskapingsevne settes gjerne i forbindelse med gevinster. For offentlig sektor kan man snakke om gevinster i et bredt perspektiv, og tradisjonell fortjeneste er ikke nødvendigvis sentralt. Det er allikevel slik at det bør være i samfunnets interesse å sikre en best mulig offentlig sektor, og som for alle andre aktører, er det naturlig å tro at det finnes forbedringspotensial også her.

Med bakgrunn i dette perspektivet tar denne oppgaven for seg noen mulige forhold som kan bidra til nyskapingsevnen i offentlig sektor. Lånekassen er en offentlig etat som de senere årene har gjennomgått – og fremdeles gjennomgår, store endringer på flere områder. Og de har tilsynelatende gjort det godt. Etaten trekkes frem som moderne, effektiv, og god til å realisere gevinster gjennom arbeidet sitt. Det var derfor et naturlig valg å benytte Lånekassen som case for denne oppgaven.

1.2 Oppgavens relevans

Historisk sett er offentlige endringsprosesser ansvarlige for store omveltninger i samfunnet. Blant mange andre eksempler kan disse nevnes; demokrati som styringsform, unioner mellom territorier og nasjoner, velferdssystemer, offentlig skolesystem.

I nyere tid i Norge er det særlig IKT-drevet nyskaping som er aktuelt i offentlig sektor. Ny teknologi gir nye eller forbedrede muligheter. Dette gir grunnlag for til dels radikal omorganisering av organisasjon, prosesser, eller tjenester. Nyere eksempler er overgang til å levere selvangivelse på internett, digitale postkasser, eller å kunne søke om lån via internett hos nettopp Lånekassen.

Ny teknologi gir store muligheter for offentlig sektor. Imidlertid er offentlig sektor gjerne tregere med å omfavne ny teknologi. Dette kan skyldes flere forhold. Offentlig sektor er preget av sterk styring, lovgiving, og strukturelle betingelser. Dette kan begrense både evne og vilje men også faktisk mulighet til endring. I alle fall er det gjerne slik at ”veien dit” blir lengre grunnet slike forhold. Selv om ny teknologi kunne tenkes å effektivisere f.eks.

administrasjon i helsesektoren, vil kanskje det ikke være mulig grunnet lovgivning om pasient- og personvern. Denne typen barrierer for nyskaping er gjerne begrensende for offentlige nyskappingsprosesser. Samtidig kommer det klare politiske føringer om at offentlig sektor skal moderniseres og digitaliseres. På bakgrunn av disse styringssignalene, og fordi offentlig sektor opererer under andre betingelser enn andre sektorer, er det viktig at det gjøres undersøkelser rundt offentlig innovasjon.

Lånekassen er i slutfasen av en lengre endringsprosess, LØFT. Dette står for Lånekassens Ønskede Fremtid, og er et fornyingsprogram som trekker gevinster ut av IKT-messige og organisatoriske endringer. Lånekassen trekkes gjerne frem som en pioner for e-forvaltning i Norge. De har levert en vellykket offentlig nyskaping gjennom IKT, og berømmes for å få til gevinstrealisering parallelt med endringsprosessen. Ikke alle offentlige endringsprosesser fremstilles i et positivt lys. Hvis man tenker på NAV-reformen eller helsereformen, så fremstilles disse gjerne som lite vellykkede og fulle av problemer i media.

Det er et åpenbart behov for kunnskap om hvordan offentlige endringsprosesser kan gi gode resultater, da det er sannsynlig at det vil bli både behov og mulighet for større teknologidrevne offentlige endringer fremover.

1.3 Avgrensninger for undersøkelsen

Undersøkelsen er et case-studie av Lånekassen. Undersøkelsen tar ikke for seg hvorvidt LØFT er vellykket, hvorvidt kunder, stat, ansatte og samfunn er fornøyde, eller hvorvidt LØFT er en nyskaping og i hvilken grad. Oppgaven forutsetter at LØFT er en vellykket offentlig nyskappingsprosess, noe som er dokumentert gjennom blant annet kundeundersøkelser, medarbeiderundersøkelser, kortere saksbehandlingstider, med mer.

Oppgaven begrenser seg til å vurdere interne forhold i Lånekassen, og behandler disse innen det teoretiske rammeverk som defineres i oppgaven.

1.4 Hovedproblemstilling

Temaet for oppgaven er at Lånekassen har gjennomført en svært vellykket offentlig innovasjon. Saksbehandlingstiden er kortere, kundene er fornøyde, og de presterer å realisere effektiviseringsgevinster allerede før endringsprosessen er gjennomført og avsluttet.

Denne oppgaven går altså ikke inn på om endringen er vellykket, men søker å se nærmere på *hvorfor* den er vellykket. Innenfor rammene av en masteroppgave med et omfang på tretti

studiepoeng er det ikke mulig å vurdere og undersøke alle variabler som kan tenkes å ha effekt på en organisasjons evne til å gjennomføre en vellykket offentlig innovasjon.

Undersøkelsen tar derfor utgangspunkt i en modell for organisasjonsendring som forutsetter at et organisasjonsklima som virker fremmede på nyskaping (nyskapingens klima) er kritisk for organisasjonens evne til nyskaping, og søker å finne ut av hvorvidt et slikt klima er tilstede i Lånekassen. Undersøkelsen begrenser seg til å vurdere endogene faktorer i organisasjonen. Denne bakgrunnen gir følgende problemstilling for oppgaven:

”I hvilken grad har Lånekassen et nyskapende organisasjonsklima, og hva er eventuelt hovedårsakene til at organisasjonsklimaet er nyskapende?”

Undersøkelsene denne oppgaven bygger på er av kvalitativ art, og er derfor i mindre grad egnet til å påvise årsakssammenheng mellom organisasjonsklimaet og i hvilken grad det er forklaringen på endringsprosessens suksess. Dette gjelder også for å påvise årsakssammenheng mellom klimaet og i hvilken grad det skyldes interne forhold. Oppgaven støtter seg derfor til det teoretiske rammeverket sammen med undersøkelsens funn for å trekke disse konklusjonene.

Med bakgrunn i oppgavens teori mener forfatteren mener at det er av verdi for å forklare suksessen, å belyse i hvilken grad og eventuelt hvorfor, Lånekassen har et nyskapingens klima.

1.5 Oppgavens oppbygning

Oppgaven tar videre for seg sentrale relevante teorier, problemutvikling- og spesifisering, forskningsmetode, analyse av data, og til sist konklusjoner og drøfting.

2 Relevante teorier

Oppgaven baserer seg i hovedsak på tre teorifelt; offentlig nyskaping, nyskappingsledelse og nyskapende organisasjoner.

2.1 Offentlig innovasjon

Innovasjonsteori består ikke av en enkelt selvstendig teoretisk retning, men en blanding av innovasjonsrelevant teori fra flere faglig disipliner. (Røste 2005) Tradisjonelt sett har innovasjonslitteraturen konsentrert seg om privat sektor, men denne litteraturen har verdi også når det gjelder offentlig innovasjon.

Offentlig innovasjon er ikke et nytt fenomen, og det finnes mange eksempler på det gjennom historien. Alt fra ideen om demokrati som styreform, til innføring av offentlig finansiert skolegang, kan beskrives som offentlige innovasjoner. Imidlertid er det en relativt ny forskningsstrøm, og det foreligger ikke store volum av forskning på temaet. (Røste 2005) Imidlertid er det et EU-prosjekt som har studert offentlig innovasjon; PUBLIN. Denne delen av det teoretiske rammeverket for oppgaven tar utgangspunkt i teori fra dette prosjektet. Videre vil dette underkapittelet kort presentere begrepet offentlig innovasjon.

2.1.1 Begrepet offentlig innovasjon

Innen innovasjonslitteraturen forstås innovasjon gjerne som kommersialiseringen av en ny idé, eller ”å kombinere kjente ressurser på nye måter”.

Nødvendigvis vil kommersialiserings-begrepet i den klassiske betydning ikke være direkte overførbart til offentlig sektor. Godø (2009) definerer begrepet offentlig innovasjon som å:

- *”Innføre og utføre en ny eller forbedret tjeneste eller rutine”*
- *”Skape et nytt ”produkt”(enten dette er en vare eller tjeneste, eller kombinasjon av vare og tjeneste)”*
- *”Innføre nye former for organisatoriske løsninger og koblinger for å yte nye tjenester eller produkter”(Godø 2009)*

Koch forklarer at PUBLIN-prosjektet operer med flere definisjoner av innovasjon, men at alle har til felles at de *”beskriver innovasjon som en bevisst endring i atferd med et spesifikt mål for øye”*. (Koch et. Al 2006)

Offentlig innovasjon er altså et videre begrep en det som kanskje normalt forbindes med ”innovasjon”. Like fullt har begrepene til felles at de forutsetter en *innføring* av noe nytt. Det

er altså ikke nok å finne opp noe nytt, det må også settes ut i livet. Altså dreier kommersialiserings-aspektet av innovasjonsbegrepet her seg om *innføringen* av noe nytt, uten at dette nødvendigvis har en eksplisitt lønnsomhet. Kravet om nyhetsverdi er imidlertid det samme innenfor begge innovasjonsbegreper.

2.1.2 Offentlig tjenesteytelses-innovasjon

Lånekassens endringsprosess LØFT, kan kategoriseres som en offentlig nyskaping. PUBLIN-prosjektet har utviklet en taksonomi / kategorisering av en rekke offentlige innovasjonstyper her tilpasset etter Godø og Koch;

1. Tjenesteinnovasjon i form av nye eller forbedrede produkter og tjenester. Dette er den innovasjonstypen som tradisjonelt kalles ”teknologisk innovasjon”
2. Tjenesteytelsesinnovasjon tilsvarende prosessinnovasjon i industrien, en ny måte å levere tjenesten på
3. Forvaltningsmessig og organisatorisk innovasjon som innebærer endring av organisasjonsstruktur og organisatoriske funksjoner.
4. Konseptuel innovasjon som handler om utvikling og endring av oppfatninger og grunnleggende antagelser som styrer oppfatningen av hva det offentlige skal være og tilby.
5. Policy innovasjon som kommer i to varianter; inkrementell innovasjon basert på policylæring, og radikal innovasjon basert på konseptuel innovasjon.
6. Systemisk innovasjon som er endring av systemet, for eksempel privatisering og anbudsutsetting av offentlige tjenester, som gir et annet system og forbindelser mellom sektorer og aktører.

(Godø 2009; Koch 2005)

Innenfor dette rammeverket er det primært en tjenesteytelsesinnovasjon som finner sted i Lånekassen. For brukerne er den sentrale nyheten at de aller fleste tjenester og ytelser nå kan utføres elektronisk gjennom selvbetjeningsløsninger. Imidlertid bærer endringene i Lånekassen også preg av å være en ”Forvaltningsmessig og organisatorisk innovasjon”, da Lånekassen i relativt stor grad har endret både organisasjon og organisatoriske funksjoner. (Skiftenes 2012)

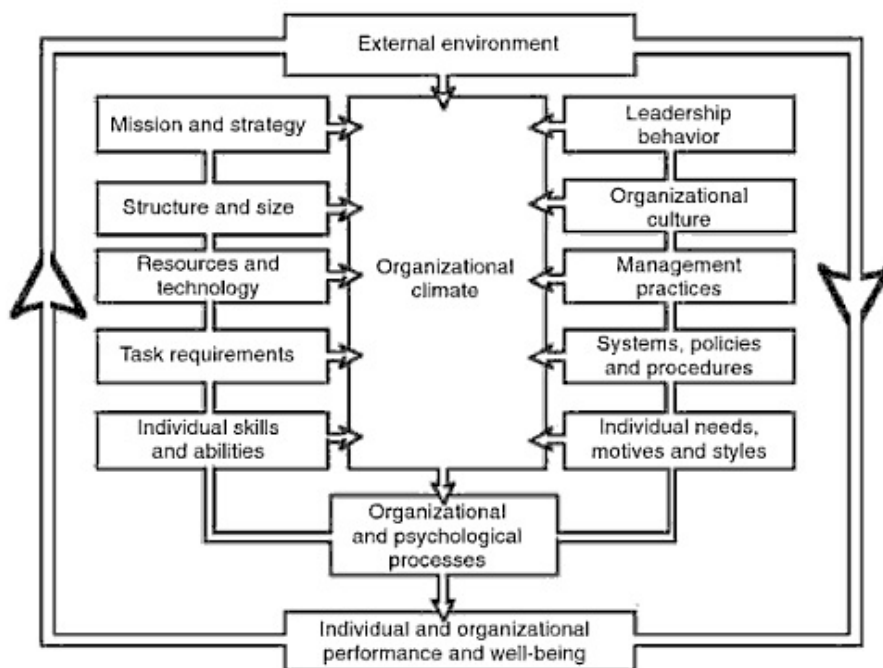
2.2 Nyskapende organisasjon

2.2.1 Modell for organisasjonsendring (MOC)

Van Muijen et. Al. (1999) Beskriver fenomenet organisasjonsklima som; ”*ett sett betingelser som eksisterer og har påvirkning på individets atferd. Betingelsene er objektive karakteristikk av organisasjonen, og kan observeres på flere måter*”. Organisasjonsklimaet skiller seg fra organisasjonskultur ved å bestå av betingelser som er objektivt observerbare.

Innenfor organisasjonsklimaet er det visse variabler som virker fremmende for organisasjonens nyskapingsevne, *nyskapingssklimaet*. (Isaksen & Tidd 2006; Isaksen 2007)

Oppgaven baserer seg på en kontekstmodell for organisasjonsendring tilpasset etter Isaksen og Tidd (2006): *Model for Organizational Change (MOC)*.



(Fig. Fra Isaksen og Tidd 2006 s.310)

Modellen tar utgangspunkt i at organisasjonsklimaet er en variabel som påvirker organisasjonens og individets ytelse (performance), grunnet sin endrende effekt på organisasjonelle- og psykologiske prosesser. Klimaet påvirkes av det eksterne miljøet samt mange faktorer internt i organisasjonen. Dette påvirker til gjengjeld de organisasjonelle- og psykologiske prosesser. Organisasjonen møter det eksterne miljøet gjennom output i form av tilfredshet og ytelse, samtidig som organisasjonsklimaet påvirkes av det eksterne miljøet. (Isaksen & Tidd 2006).

Det eksterne miljøet

Offentlige innovasjonssystemer og -prosesser er komplekse og åpne for påvirkning fra et stort antall aktører, institusjoner, og individer. Innenfor rammene av denne oppgaven vil det ikke være rom for å se nærmere på det institusjonelle miljøet og offentlige innovasjonssystemet som Lånekassen er en del av. Selv om dette påvirker nyskaping i organisasjonen. Det er allikevel viktig å presisere at Lånekassen er en del av et større system, og ikke en lukket enhet uten klare forbindelser til omverdenen. Det eksterne miljøet er ikke gjenstand for undersøkelse i denne oppgaven. Innenfor rammene for oppgaven ville det være for omfattende. Det er imidlertid tydelig at det eksterne miljøet er en viktig del av modellen, og har stor påvirkningskraft på organisasjonen og individene. Oppgaven nøyer seg med å videre nevne noen faktorer som kan være av betydning. Samtlige av disse faktorene, og antagelig flere, yter påvirkning.

Potensielt viktige faktorer inkluderer:

- Politisk styring
- Teknologisk endring
- Tidsånd og samfunnstrender
- Stakeholderinteresser og behov

Som offentlig organisasjon er Lånekassen spesielt preget av politisk styring. Organisasjonen bidrar til å påvirke styringen, men i ytterste konsekvens er det utenfor deres kontroll. Dette er selvfølgelig en viktig påvirkningsfaktor. Organisasjonen må rette seg etter de styringssignaler de får. Alternativet er inngripen i styringen og organisasjonen.

Teknologisk endring har også uten tvil påvirket organisasjonen, og er et premiss for mye av det endringsarbeidet de gjør. Det kan diskuteres om organisasjonelle endringer utelukkende er en konsekvens av de teknologiske. I alle fall er det nye teknologiske muligheter som har muliggjort store deler av de endringene Lånekassen har gjennomført.

Det er vanskeligere å påpeke effekter av tidsånd og samfunnstrender, og stakeholderinteresser og behov. Allikevel er det naturlig å tro at organisasjonen gjennom både eksternt miljø og individer påvirkes av dette. Individer og miljøet påvirkes av, og er en del av samfunnet. Det er derfor sannsynlig at de bringer dette med seg inn i organisasjonen.

Organisasjonsinterne faktorer

Modellen forutsetter at hovedvariabelen for organisasjonens ytelse er organisasjonens klima, i samspill med organisatoriske og psykologiske prosesser. Organisasjonsklimaet påvirkes av en rekke endogene og eksogene faktorer på gruppe- og individnivå.

Modellen baserer seg på at å ha et organisasjonsklima som virker nyskappingsfremmende (heretter omtalt som *nyskappingsklima*) er avgjørende for en organisasjons evne til nyskaping og kreativitet. (Isaksen & Tidd 2006) Kontekstmodellen forklarer at det i tillegg til eksternt miljø er en rekke komponenter internt i organisasjonen som kan påvirke organisasjonens klima. Imidlertid hevder Isaksen og Tidd, basert på arbeidet til Bass & Avolio (1994) at det er det fire klimapåvirkende variabler som kan ha *transformerende* effekt. Disse er; visjon og misjon, struktur og størrelse, ledelsesatferd, og organisasjonskultur. (Isaksen & Tidd 2006) De resterende variablene regnes som *transaksjonelle*. Transformerende klimafaktorer er de som kan ha en endrende inngripen i organisasjonen.

Individ og organisasjon

Oppgavens problemstilling tar utgangspunkt i organisasjonen som analyseenhet. Individenes påvirkning av det eksterne miljøet, er derfor ikke gjenstand for undersøkelser i denne oppgaven. Imidlertid er det individene som utgjør organisasjonen. Individers handlinger må forstås i både samfunns- og organisasjonsmessig kontekst. Individene er ikke løsrevet fra organisasjonen, på samme måte som organisasjonen ikke er løsrevet fra samfunnet. Individet har altså en åpenbar påvirkning på alle organisasjonens områder, og dermed også organisasjonsklimaet.

Transformerende og transaksjonelle klimafaktorer

Alle komponentene i organisasjonen påvirker organisasjonsklimaet. Det er imidlertid bare fire av dem som kan ha en transformerende – endrende - effekt. (Isaksen & Tidd 2006) Videre følger en presentasjon av disse.

Ledelse

Ledelse defineres i denne modellen som: ”*alle handlinger initiert av ledere med endring av de transformerende aspektene i organisasjonen for øye*”. (Isaksen & Tidd 2006) Videre defineres

ledere som: ”Senior ledelse, avdelingsledelse, og andre som har formell innflytelse, samt de som demonstrerer uformell innflytelse på andre”. (Isaksen & Tidd 2006)

Lederstil kan være avgjørende for organisasjonens nyskapingsevne, og en av de viktigste rollene ledere spiller er å skape et klima for nyskaping. (Isaksen & Tidd 2006)

Organisasjonskultur

I modellen defineres organisasjonskultur som: ”*de grunnleggende verdier, antagelser, historie og tradisjoner som reflekterer organisasjonens fundament.*” (Isaksen & Tidd 2006) Kultur er et komplekst sosialt fenomen, som i modellen forenkles til ”måten vi gjør det på her”.

(Isaksen & Tidd 2006) Kulturen former individets atferd, og legger føringer for organisasjonens normer. Over tid vil dette gi utslag i artefakter; strukturer, symboler, prosesser, med mer i organisasjonen, som forsterker mønsteret. Ledelse kan ifølge Isaksen og Tidd (2006) ikke direkte endre kulturen, men kan påvirke på artefakt-nivå, ved å gjøre endringer der.

Misjon og strategi

Misjon og strategi definerer hvor organisasjonen skal, og hvordan den skal komme dit. (Isaksen & Tidd 2006) Om det faktisk legges verdi og innhold i dette, påvirker det atferd, holdning og følelser, blant både de som utvikler retningen og de som faktisk implementerer initiativene. (Isaksen & Tidd 2006) I de tilfeller hvor ledelsen klarer å skape en felles forståelse og tilslutning til visjon og strategi, gir det større påvirkning på atferd, holdninger og følelser. Det er primært gjennom transformerende ledelse dette oppnås. (Isaksen & Tidd 2006)

Struktur og størrelse

Struktur forstås i denne modellen som måten mennesker og funksjoner er organisert, altså nivåer og ansvarsforhold i organisasjonen. (Isaksen & Tidd 2006). En avdelings strukturtype, slik som hierarkisk, byråkratisk, eller flat, påvirker ansattes opplevelse av klimaet (Ekvall 1997).

Lånekassen definerer seg selv som en *matriseorganisasjon*. Med dette menes at de har en eller flere faste produksjonslinjer, som er de oppgavene som skal løses dag-til-dag. I tillegg har de

ett nett av forbindelser mellom deler av organisasjonen som samarbeider i annet arbeid og utviklingsarbeid på tvers av produksjonslinjer. Lånekassen er en relativt liten organisasjon, med ca. 300 ansatte. De er organisert som 5 avdelinger og sju regionkontorer, som alle er underlagt direktør. Organisasjonen er til dels hierarkisk, men informantene i undersøkelsen gir i hovedsak inntrykk av lav maktavstand. Det er altså mange kontaktflater og lav maktavstand, som er positivt for ansattes opplevelse av klimaet. (Ekvall 1997)

Transaksjonelle faktorer

De transaksjonelle faktorer som beskrives i modellen er rettet mot å bevare og implementere avgjørelser som hører under de transformerende aspektene ved organisasjonen. Som modellen viser så påvirker de klimaet, og er en del av de organisatoriske og psykologiske prosesser i organisasjonen. De problematiseres allikevel ikke i særlig grad i oppgaven, da den fokuserer på endring, og derfor de transformerende variablene.

2.3 Nyskappingsklima

Nyskappingsklimaet er en del av, og eksisterer innenfor organisasjonsklimaet. Det påvirkes derfor av samme variabler og faktorer. Klimaet kan måles som objektive variabler, da målingen består i informanters oppfattelse av fenomenene (Van Muijen et al. 1999). For denne oppgaven som ser på bakgrunnen for en vellykket endring er det naturlig å gjøre undersøkelser om hvorvidt organisasjonsklimaet bidrar til nyskapingsevnen.

Basert på Ekvall (1996) definerer Tidd og Bessant (2009) følgende variabler som kritiske for et nyskapende klima:

- Tillit og åpenhet
- Utfordring og involvering
- Støtte og rom for ideer
- Konflikt og diskusjon
- Risikovillighet
- Frihet

Innovative organisasjoner scorer høyere på disse faktorene, med unntak av ”konflikt”, enn ikke-innovative organisasjoner (Isaksen & Tidd 2006, Isaksen 2007). Isaksen og Tidd har utviklet instrumentet Situational Outlook Questionnaire (SOQ), basert på arbeidet til Ekvall et. Al. SOQ benyttes for å måle klimavariablene beskrevet ovenfor. Gjennom dette arbeidet

har Isaksen og Tidd demonstrert en klar positiv sammenheng mellom variablene ovenfor, med unntak av konflikt, og organisasjonens nyskapingsevne. (Isaksen 2007)

2.4 Nyskappingsledelse

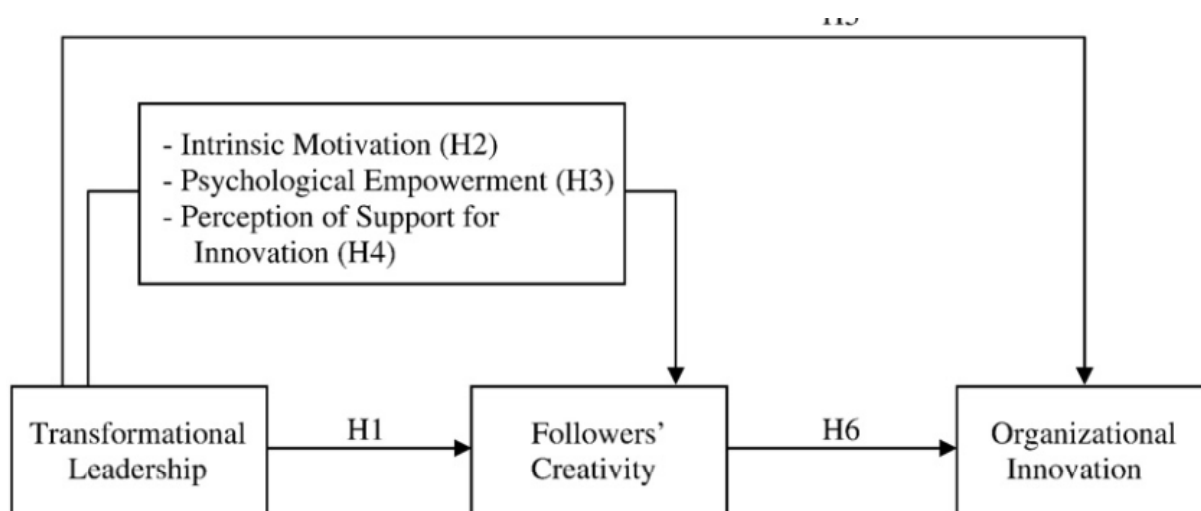
Ledelse er en av de viktigste avhengige variabler for en nyskapende organisasjon. (Gumusluoglu & Ilsev 2009; Jung et al. 2003) Det er i stor grad en lederoppgave å *skape* klimaet for nyskaping. (Isaksen 2007)

Ledelsens mulighet for å påvirke klima

Som modellen for organisasjonsendring viser, er lederatferd en av de transformerende faktorer som kan ha direkte innvirkning på organisasjonens klima. Det er imidlertid ikke den eneste faktor som kan ha påvirkning, men hva gjelder styrkeforhold mellom ledelse og de andre faktorer er ledelse en av de viktigste for organisasjonens nyskapingsevne. (Eisenbach 1999; Gumusluoglu & Ilsev 2009; Jung et al. 2003)

Transformasjonsledelse og nyskapingsevne

Gumusluoglu & Ilsev (2009) legger følgende modell til grunn for ledelsens mulighet til å påvirke medarbeideres, og dermed organisasjonens nyskapingsevne:



(Fig. fra Gumusluoglu & Ilsev 2009)

Modellen beskriver koblingen mellom transformasjonsledelse og medarbeideres kreativitet og nyskapingsevne, og dermed koblingen mellom transformasjonsledelse og organisasjonens nyskapingsevne.

Skala for lederstiler

Lederstil eller lederatferd deles i denne oppgaven inn i tre hovedkategorier på en skala, etter Antonakis et. Als arbeid (2003). Dette er igjen basert på Bass et. Als modell ” The full-range leadership theory”(1985). Kategoriene er Transformerende, transaksjonell og likegyldig/passiv ledelse. På øvre ende av skalaen for ledelsesatferd som fremmer nyskaping finner vi transformasjonsledelse. Skalaen går videre via transaksjonell ledelse til likegyldig (laizzes-faire) ledelse.

Skala for lederstiler:

	Transformerende	Transaksjonell	Passiv
Indikatorer:	<p>Idealisert innflytelse, Tillagte egenskaper:</p> <p>Lederens sosiale karisma, hvorvidt lederen oppfattes som sikker, mektig, fokusert på høyerestående idealer og etikk.</p> <p>Idealisert innflytelse, Atferd: karismatisk handlinger som har utspring i verdier, antagelser, og mål.</p> <p>Inspirerende motivasjon: Motivering gjennom positivt fremtidssyn, ambisiøs målsetting, kommunisering av en idealisert visjon, og at den er oppnåelig.</p>	<p>Situasjon-belønning:</p> <p>Tydelige forventninger, som belønnes ved oppfyllelse.</p> <p>Unntaksledelse, aktiv:</p> <p>Aktiv overvåkning for å sikre at standarder eller lignende oppfylles.</p> <p>Unntaksledelse passiv: Ledelsen agerer først ved avvik.</p>	<p>Passiv aktiv:</p> <p>Ledelsen unnlater bevisst å handle, ta avgjørelser, etc.</p> <p>Passiv-passiv:</p> <p>Ledelsen unnlater å handle eller ta avgjørelser.</p>

	<p>Intellektuell stimulering: Atferd som appellerer til ansattes logiske og analytiske sans, gjennom å oppfordre til kreativ tenking og problemløsning.</p> <p>Individuell oppfølging: Lederatferd som gir følger-tilfredshet gjennom råd, støtte og fokus på individets behov, slik at det gir rom for utvikling og selvrealisering.</p>		
--	---	--	--

(Oversatt etter Antonakis et. Al. 2003)

2.5 Organisasjonskultur

For at organisasjonsklimaet skal være nyskapende er det i stor grad avhengig av at kulturen legger til rette for det. Kultur er en av de fire transformerende variablene for organisasjonsklimaet innen modellen for organisasjonsendring (MOC) (Isaksen & Tidd 2006).

Kultur inkluderer verdier, antagelser, historie, og tradisjoner, som reflekterer organisasjonens dypereliggende byggesteiner. Kultur kan oppsummeres som ”måten vi gjør det på her”. (Isaksen & Tidd 2006)

Kultur eksisterer på tre nivåer, hvor hvert nivå ligger til grunn for det neste (Hatch 2001, French & Bell Jr. 1990).

De tre nivåene er;

- *Individets grunnleggende verdier og antagelser* ”hvordan verden henger sammen”.
- Over dette finner vi *samspeillet mellom individenes grunnleggende nivå*, som utgjør de sosiale normer og verdier for *gruppen*.
- Til sist finner vi *atferd innen disse normer*, som gir et sett artefakter; strukturer, mønstre og symboler, som forsterker det kulturelle mønsteret.

Organisasjonskultur er et komplekst sosialt fenomen, som påvirker på individ- og organisasjonsnivå. Medarbeideres oppslutning om endring er kritisk for å få til nyskaping, og organisasjonskultur en er viktig faktor for oppslutningen (Herscovitch & Meyer 2002). Organisasjonskultur kan være vanskelig å identifisere, måle, og evaluere, men er altså av stor betydning for organisasjoners nyskapingsevne.

2.6 Oppsummering teoretisk rammeverk

Som beskrevet under *offentlig innovasjon* tar oppgaven utgangspunkt i at Lånekassens endringsprosess er en kombinasjon av en tjenesteytelsesinnovasjon og en systemisk innovasjon. Offentlig innovasjon er ikke et nytt fenomen, men en relativt ny forskningsstrøm, noe som gjør det interessant å forske på offentlig innovasjon, og også å forske på hvorvidt klassisk innovasjonsteori har verdi for offentlig innovasjon.

Deretter beskrives modellen oppgaven tar utgangspunkt i, en modell for organisasjonsendring (MOC). Denne beskriver at hovedvariabel for organisasjonens ytelse er *organisasjonsklimaet*. I tillegg kommer en kort beskrivelse av det eksterne miljøet og de situasjonsbetingelser som potensielt påvirker Lånekassen.

Modellen viser også at organisasjonsklimaet påvirker organisatoriske og psykologiske prosesser, og at dette igjen har en feedback-effekt på variablene for klimaet. Disse prosessene påvirker tilslutt individet og organisasjonens ytelse og tilfredshet, noe som igjen påvirker det eksterne miljøet, som er en variabel for organisasjonsklimaet. Det blir slik tydelig at organisasjonen ikke fungerer isolert fra omverdenen, men at det eksterne miljøet samt en rekke andre faktorer påvirker klimaet, som igjen tilslutt regulerer ytelsen.

Organisasjonsklimaet er gjenstand for påvirkning fra en rekke faktorer, hvorav fire kjennetegnes av å være transformerende. To av de transformerende variablene behandles bare

teoretisk i denne oppgaven. Oppgavens undersøkelser vil dreie seg rundt de to transformerende variablene *organisasjonskultur* og *ledelse*. Videre viser teorien at det er en rekke variabler innenfor klimaet, som er forbundet med organisasjonens evne til kreativitet og nyskaping.

Supplerende rammeverk for hovedmodellen støtter opp om at variablene ledelse og organisasjonskultur er sentrale for organisasjonens evne til kreativitet og innovasjon.

Spesielt er det transformerende ledelse som har positiv relasjon til nyskapingsklimaet. Det vises til beskrivelser av lederstiler på en skala, hvor transformasjonsledelse er den stilen som er nyskapingsfremmende.

Til sist tar rammeverket for seg organisasjonskultur, og hva den består i. Organisasjonskultur er en viktig faktor for påvirkning av organisasjon og individer, og er kritisk for oppslutning om endring og nyskaping.

3 Problemutvikling og spesifisering

3.1 Innledning

Temaet som ligger til grunn for oppgaven er at Lånekassen har gjennomført en svært vellykket offentlig innovasjon. Saksbehandlingstiden er kortere, kundene er fornøyde, og de presterer å realisere effektiviseringsgevinster allerede før endringsprosessen er gjennomført og avsluttet.

Denne oppgaven forutsetter at endringen er vellykket, og ser nærmere på *hvorfor*.

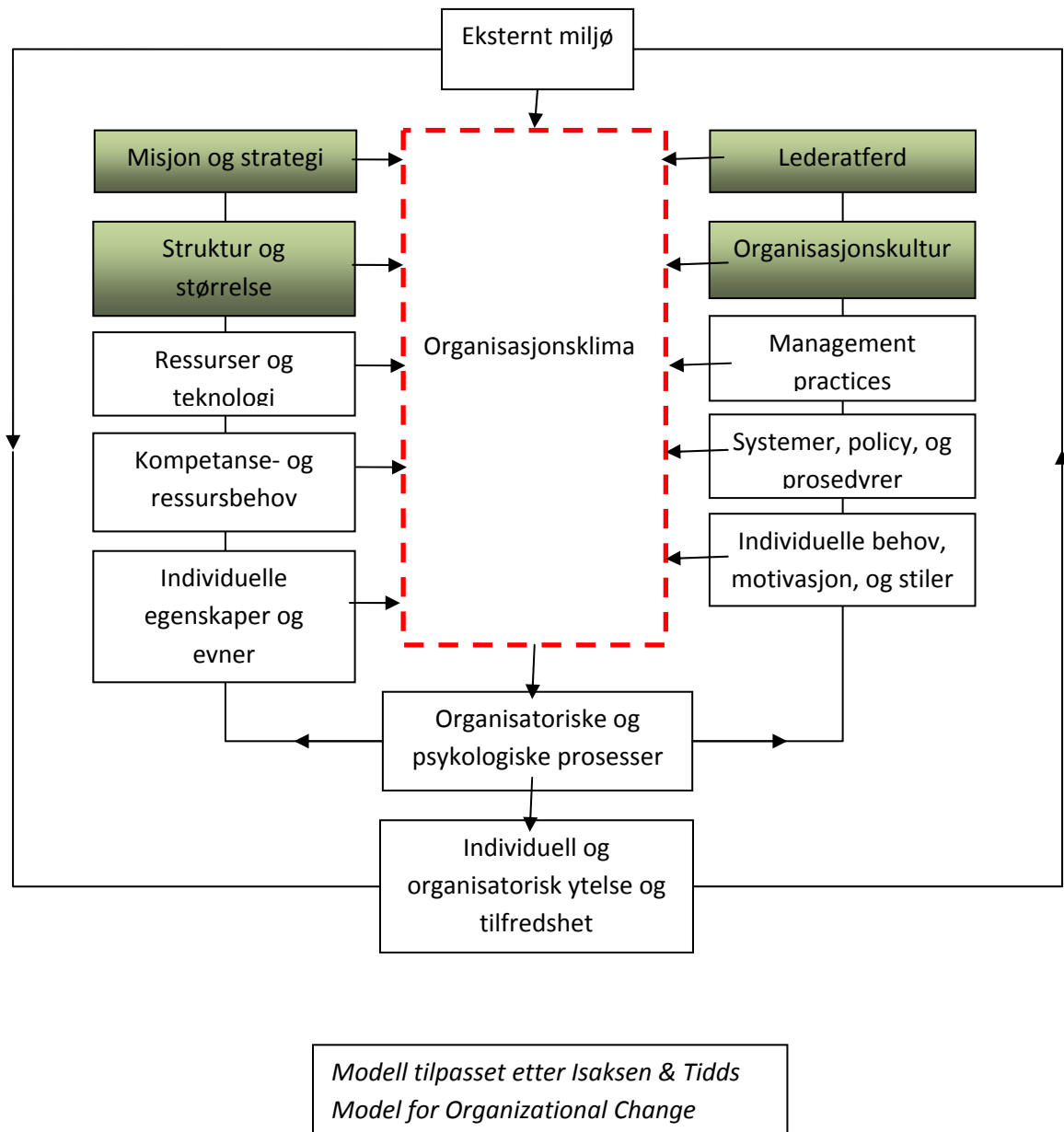
Undersøkelsen tar utgangspunkt i modell for organisasjonsendring (MOC), som forutsetter at et organisasjonsklima er kritisk for organisasjonens ytelse, i dette tilfelle organisasjonens evne til nyskaping og endring. Videre er det en rekke variabler i organisasjonsklimaet som virker fremmende på nyskaping (nyskapingssklima). Målet for oppgaven blir altså å finne ut av hvorvidt et slikt klima er tilstede i Lånekassen, og hva som ligger til grunn for det.

Innenfor rammene av en masteroppgave med et omfang på tretti studiepoeng er det ikke mulig å vurdere og undersøke alle variabler som kan tenkes å ha en effekt på nyskapingssklimaet. Undersøkelsen begrenser seg derfor til å vurdere faktorer som kan ha en *transformerende* effekt på klimaet.

Denne bakgrunnen gir følgende problemstilling for oppgaven:

”I hvilken grad har Lånekassen et nyskapende organisasjonsklima, og hva er eventuelt hovedårsakene til at organisasjonsklimaet er nyskapende?”

Oppgaven legger Isaksen og Tidds modell for organisasjonsendring til grunn:



Modellen baserer seg på at å ha et nyskappingsfremmende organisasjonsklima er avgjørende for en organisasjons evne til nyskaping og kreativitet. (Isaksen & Tidd 2006) Det er fire variabler som kan virke transformerende på klimaet; Misjon og strategi, struktur og størrelse, lederatferd, og organisasjonskultur (uthevet i grønt).

Misjon og strategi, samt struktur og størrelse er åpenbart av betydning for nyskappingsklimaet. Allikevel blir de ikke gjenstand for undersøkelsen. Dette har en todelt begrunnelse;

1 Disse variablene er i mindre grad noe organisasjonen har selvstyre over en de to andre, og derfor ikke noe som kan påvirkes på kort til medium lang tid

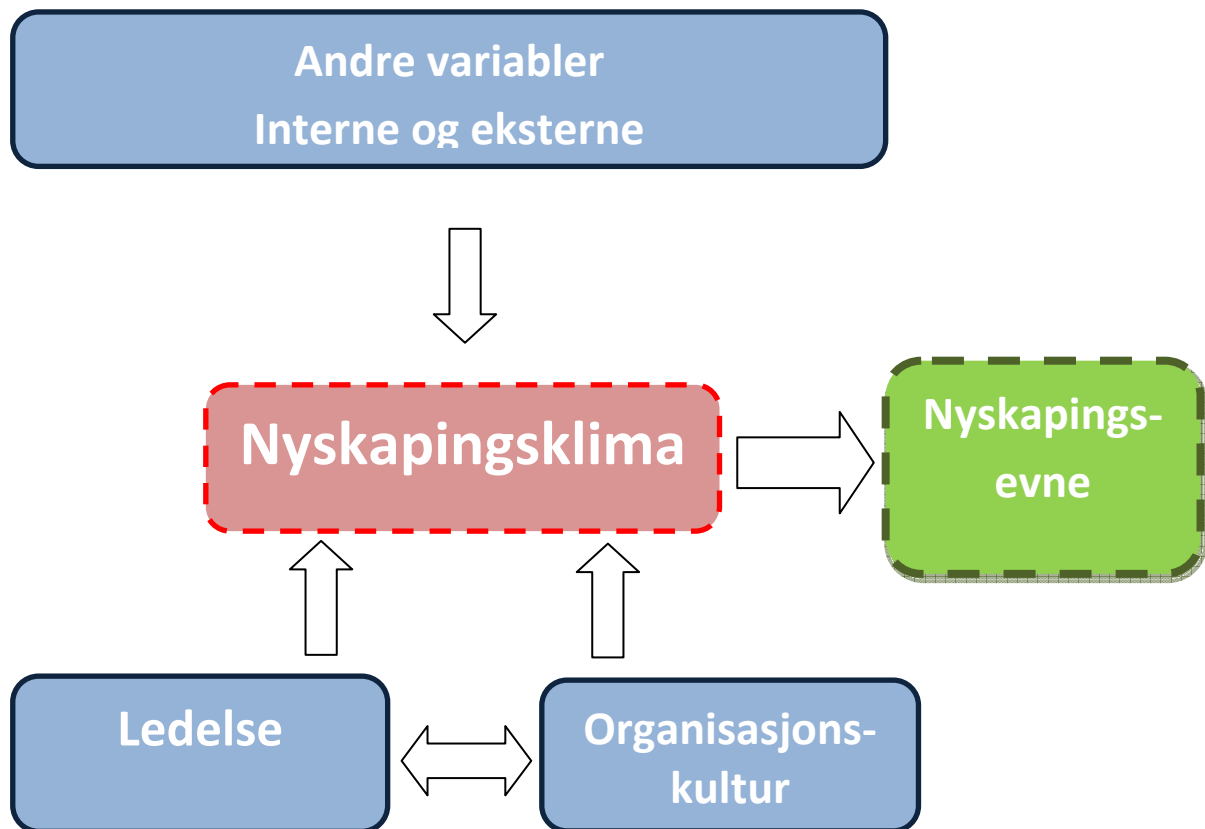
2 Informasjon om disse variablene er lett tilgjengelig, og kan derfor i ganske stor grad vurderes uten at noen undersøkelse er nødvendig

De transformerende variablene for organisasjonsklimaet som i størst grad kan påvirkes og endres i Lånekassen, er ledelse og organisasjonskultur. Det er også disse variablene de har mest selvstyre over, og som derfor i større grad kan skille seg fra andre statlige virksomheter. Når utgangspunktet for oppgaven er hvorfor akkurat Lånekassen har suksess med sin endring, er det naturlig å vurdere forhold som i stor grad er unike for organisasjonen. Det blir derfor naturlig å konsentrere undersøkelsene rundt disse to faktorene. Allikevel kan man selvfølgelig ikke utelukke den mulige effekten av andre variabler, noe som betyr at funnene i undersøkelsen ikke alene kan sies å være hele bildet.

Lånekassen er en liten til mellomstor organisasjon, og informasjon om struktur og størrelse, samt visjon og strategi, er lett tilgjengelig. I tillegg har variablene som er avgjørende for nyskapingssklimaet primært rot i to av de transformerende klimafaktorene; ledelse og kultur. (Isaksen & Tidd 2006; Jung et al. 2003) Det blir derfor naturlig å konsentrere undersøkelsene rundt disse to faktorene.

Kontekstmodell

Med bakgrunn i det teoretiske rammeverket, og modellen over, er det utarbeidet følgende kontekstmodell for undersøkelsen;



Kontekstmodellen legger til grunn at det er flere variabler som kan påvirke klimaet, men det er altså ledelse og organisasjonskultur som er gjenstand for undersøkelsen.

Modellen utelukker ikke annen påvirkning, men gir en forståelse som legger opp til at undersøkelsen skal svare på hvilken effekt ledelse og organisasjonskultur har på organisasjonens nyskapingsklima, og dermed nyskapingsevne. I tillegg tar modellen høyde for at det kan være gjensidig påvirkning mellom variablene.

Det er visse variabler i organisasjonsklimaet, som til sammen utgjør klimaet for nyskaping i organisasjonen.(Isaksen & Tidd 2006). Disse variablene er vist å ha positiv relasjon til organisasjonens nyskapingsevne, med unntak av ”konflikt”.

Variabler for nyskapingsklima:

- Tillit og åpenhet – *positivt relatert*
- Utfordring og involvering– *positivt relatert*
- Støtte og rom for ideer– *positivt relatert*
- Konflikt og diskusjon– *negativt relatert*
- Risikovillighet – *positivt relatert*
- Frihet– *positivt relatert*

Undersøkelsen vil se på hvorvidt og i hvilken grad disse variablene preger Lånekassens organisasjonsklima.

3.2 Problemspesifisering

Kontekstmodellen og det teoretiske rammeverket er bakgrunnen for utviklingen av tre delproblemstillinger med mål om å svare på oppgavens problemstilling;

I hvilken grad har Lånekassen et nyskapende organisasjonsklima, og hva er hovedårsakene til at det er slik?

Problemstillingen er todelt, og for å besvare den er det flere variabler som må måles; hvorvidt og i hvilken grad klimaet er nyskapingsfremmende, og i så fall hva hovedårsakene er for dette. Med bakgrunn i kontekstmodellen forutsetter oppgaven at hovedårsakene ligger i en eller flere av de transformerende variablene for nyskapingsklimaet. Det gir følgende delproblemstillinger:

Delproblemstilling 1: I hvilken grad har Lånekassen et nyskapingsklima?

Delproblemstilling 2: I hvilken grad bidrar ledelsen til at organisasjonen er nyskapende?

Delproblemstilling 3: I hvilken grad bidrar organisasjonskulturen til at Lånekassen er nyskapende?

3.2.1 Operasjonalisering av undersøkelsen

Analyseenhet for problemstillingene er *organisasjonen*. For å danne et inntrykk av hele organisasjonen er det ønskelig å gjøre undersøkelser blant et informantutvalg som er mest mulig representativt for organisasjonen. Siden temaene i stor grad er mer kvalitative en kvantitative av natur, gjøres dette i hovedsak gjennom å intervju informanter. Av praktiske hensyn deles informanter inn i ”ledere” og ”medarbeidere”, og funnene sammenholdes for å danne et representativt bilde av organisasjonen. Mer om dette under *metode og forskningsdesign*. Dette legger føringer for operasjonaliseringen av problemstillingene, og fører til at flere av disse deles inn i forskningsspørsmål for medarbeidere eller ledere.

Delproblemstilling 1: I hvilken grad har Lånekassen et nyskapingsklima?

Problemstillingens mål er å besvare i hvilken grad lånekassen preges av variablene relatert til et nyskapende organisasjonsklima. Det er klart definerte variabler for dette. For å måle dette benyttes følgende forskningsspørsmål:

Forskningsspørsmål 1A: *I hvilken grad opplever ledere i Lånekassen at organisasjonen preges av variablene for nyskapingsklima?*

Forskningsspørsmål 2A: *I hvilken grad opplever medarbeidere i Lånekassen at organisasjonen preges av variablene for nyskapingsklima?*

Målingen av variablene for nyskapingsklima gjøres kvalitativt gjennom intervjuer for begge informantsett, med et spørreskjema i tillegg for medarbeiderne. Utgangspunktet for denne målingen er en tilpassing av variablene slik de er operasjonalisert av Isaksen (2007) gjennom The situational Outlook Questionnaire.

Delproblemstilling 2: I hvilken grad bidrar ledelsen til at organisasjonen er nyskapende?

Det teoretiske rammeverket gjør det klart at å legge til rette for nyskapingsklimaet er i stor grad ett ledelsesansvar. I tillegg viser det at lederstil, spesielt transformasjonsledelse er positivt relatert til organisasjonens klima for nyskaping. Dette gir følgende forskningsspørsmål:

Forsknings spørsmål 2A: *I hvilken grad bidrar ledelsen til å skape et nyskapingssklima?*

Forsknings spørsmål 2B: *I hvilken grad er ledelsen transformerende?*

Målingen av i hvilken grad ledelsen bidrar til variablene for nyskapingssklima gjøres kvalitativt gjennom intervjuer for begge informantsett. Det samme gjøres for variablene som indikerer transformasjonsledelse:

- Idealisert innflytelse, Tillagte egenskaper
- Idealisert innflytelse, Atferd
- Inspirerende motivasjon
- Intellektuell stimulering
- Individuell oppfølging

Delproblemstilling 3: I hvilken grad bidrar organisasjonskulturen til at Lånekassen er nyskapende?

Det teoretiske rammeverket legger (forenklet) til grunn følgende forståelse av organisasjonskultur: *Kultur inkluderer verdier, antagelser, historie, og tradisjoner, som reflekterer organisasjonens dypereliggende byggesteiner. Kultur kan oppsummeres som "måten vi gjør det på her".* Forsknings spørsmålet for denne problemstillingen vil forsøke å måle om det finnes nettopp verdier, antagelser, historie og tradisjoner, som er fremmede for nyskapingsevne, eller nyskapingssklima. Dette gir følgende forsknings spørsmål:

Forsknings spørsmål 3A: *Hva er Lånekassens verdier, antagelser, historier, og tradisjoner vedrørende endring og nyskaping, og hvordan påvirker disse organisasjonen?*

Målingen av forsknings spørsmålet gjøres kvalitativt på bakgrunn av informantenes opplevelse, og grupperes og vurderes opp mot den enkelte del av organisasjonskulturen.

4 Metode og forskningsdesign

Johannessen et. Al (2011) definerer forskningsdesign som utformingen og planleggingen av undersøkelsen. Dette kapittelet vil ta for seg planlegging utforming av undersøkelsen for valg av metode, utvalg, innsamling av data, med mer.

4.1 Innledning

Kvalitativ metode og forskningsdesign

Problemstillingene, eller mer bestemt fenomenene de søker å måle, er i stor grad kvalitative av natur. Dermed er det naturlig å benytte kvalitative teknikker og innsamling for oppgaven.

Metoden for oppgaven ligger nært opp til en fenomenologisk analyse. Johannessen et. Al definerer fenomenologi som et kvalitativt design som: *"å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen"* (Johannessen et al. 2011).

Det suppleres også med et kvantitativt spørreskjema for den informantgruppen som intervjues i gruppesamtaler. Dette er for å sikre anonymitet i noen av de mer sensitive spørsmålene. Utvalget for disse spørreskjemaene er så lite, at de kanskje ikke er representative. Disse funnene må derfor sees i sammenheng med de kvalitative funn på samme område.

Kvalitativt intervju som forskningsmetode

Intervjuet og gruppesamtalen er valgt som metode med bakgrunn i problemstillingene. Dette er innsamlingsmetoder som er gode for å samle inn store mengder informasjon, spesielt for problemstillinger hvor dataene ikke er lett kvantifiserbare. (Johannessen et al. 2011)

Problemstillingene for undersøkelsen søker å måle til dels komplekse sosiale fenomener, noe som gjør det naturlig å benytte denne forskningsmetoden.

Det er valgt å gjøre både en-til-en intervjuer og gruppesamtaler. En-til-en intervjuer er egnet til å hente ut detaljerte kvalitative data, og informantene føler seg gjerne trygge til å svare fritt. Gruppesamtaler er egnet til å hente ut store mengder kvalitative data, og er en effektiv innsamlingsteknikk. Gruppesamtalen er imidlertid ikke like egnet for å hente ut data knyttet til sensitive temaer. (Johannessen et al. 2011) Dette er også bakgrunnen for at gruppesamtaler i denne undersøkelsen suppleres med spørreskjema.

Utvalg og informantgruppe

I kvalitative design er det ønskelig med størst mulig hensiktsmessighet i utvalget (Johannessen et al. 2011). Det betyr at når analysenivået er organisasjonen, er det hensiktsmessig å gjøre et utvalg som representerer hele organisasjonen. For denne undersøkelsen betyr det at det er tilstrebet et utvalg med maksimal variasjon, som inkluderer representanter for alle avdelinger og regioner for begge informantgrupper; ansatte og ledere.

Med bakgrunn i problemstillingene var det naturlig med et utvalg respondenter fra to kategorier; ledelse og ansatte.

Det ville ikke være hensiktsmessig å gjennomføre gruppesamtaler med en blanding av de to kategoriene informanter. Dels fordi undersøkelsen tar for seg informantenes opplevelse av ledere og ledelse, og dels fordi størst mulig utvalgs-homogenitet i gruppesamtaler er ønskelig. (Johannessen et al. 2011)

Dette betyr at undersøkelsen gjennomføres med to sett av informanter; medarbeidere og ledelse.

Rekruttering av informanter

Rekruttering ble utført indirekte gjennom kontaktperson i Lånekassen. Dette ga begrensninger for muligheten til å påvirke hensiktsmessigheten og representativiteten i utvalget. Det ble forsøkt å sikre en generell representativitet, ved at flest mulig avdelinger og seksjoner var representert i begge informantsett. Imidlertid ble utvalget i praksis noe tilfeldig, spesielt for medarbeidere.

Informantgruppe ledere: For denne informantgruppen ble det av praktiske hensyn gjennomført en-til-en intervjuer. Representativitet er antagelig godt ivaretatt, da 8 av 11 potensielle informanter ble intervjuet.

Informantgruppe medarbeidere: Grunnet praktiske hensyn ble innsamling for informantene foretatt i gruppesamtaler. Representativitet er forsøkt ivaretatt gjennom bredest mulig representasjon for avdelinger og seksjoner. Dette gir imidlertid ikke nødvendigvis proporsjonal representativitet for organisasjonen.

Gjennomføring av intervjuer

Både gruppesamtaler og en-til-en intervjuer er gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Det er utarbeidet en intervjuguide til hvert av informantsettene. Intervjuguiden består at spørsmål knyttet direkte til de fenomen og variabler som ønskes målt. I tillegg er det en del spørsmål som er konstruert for å sette i gang resonnementer fra informantene rundt temaene. Dette gjøres for å belyse informasjon som kanskje ikke er ivaretatt av de faste spørsmålene, og for å avdekke eventuell annen eller tilleggsinformasjon.

Intervjuene er lagt opp med en introduksjon, og noen ”ufarlige” oppvarmingsspørsmål først. Dette inkluderer informasjon om formålet med undersøkelsen, behandling av data, konfidensialitet, og lydopptak. Deretter følger hoveddelen av spørsmålene, før det avsluttes med noen oppsummerende spørsmål, eller eventuelle fordypningsspørsmål.

I størst mulig grad forsøkes det å ikke bruke ledende ord, uttrykk, eller kroppsspråk. Informantene oppfordres til å dele egne meninger og erfaringer.

I intervjusituasjonen er det i størst mulig grad forsøkt å følge opp ny informasjon som kommer frem, eller ”røde flagg” fra informanter. Dette kan være; avvikende svar fra andre informanter, inntrykk av sterkere meninger og følelser, negativitet, særskilt engasjement, el.

Datainnsamling

Innsamlingen har skjedd gjennom forskningsnotater, lydopptak, spørreskjema, og referater. For begge informantsett ble det gjort lydopptak, og tatt forskningsnotater underveis. I gruppesamtalene ble det i tillegg referatført av en bisitter, for å gjøre transkriberingsjobben mindre omfattende.

4.2 Analyse og fortolkning

Johannessen et. Al (2011) definerer analyse som å dele funn opp i biter, for å kunne finne et budskap eller mønster i dataene. Tilsvarende defineres fortolkning som å sette funn inn i kontekst.

Denne undersøkelsen gir store mengder rådata, i form av transkriberte intervjuer, referater, forskningsnotater, og tall fra spørreskjema. Disse må først analyseres, og deretter tolkes.

Organisering og konsentrasjon av data

Først er alle data anonymisert, og tildelt en tilfeldig merkelapp; bokstav for ledere, og tall for medarbeidergrupper. Dette er gjort for å ivareta anonymitet, samtidig som det gjør det mulig å spore mønstre i dataene for hver informant eller informantgruppe, om det skulle være aktuelt.

Deretter er dataene organisert for hver av problemstillingene de har relevans for, eller som ”annen” informasjon. Så konsentreres dataene først ned til informasjon som har relevans for problemstillinger og forskningsspørsmål, før de kategoriseres i forhold til disse.

Data fra spørreskjemaer kodes etter respons, før de tas ut som tall og grafer.

Dataene holdes deretter opp mot problemstillinger og forskningsspørsmål for drøfting og vurdering. Til sist gjøres en samlet vurdering av funnene for å svare på problemstillingen.

4.3 Undersøkelsens pålitelighet og troverdighet

I kvalitative undersøkelser er reliabilitetsbegrepet, påliteligheten, mindre sentralt enn for kvantitative undersøkelser (Johannessen et al. 2011). Dataene er kontekstavhengige, og man kan ikke i samme grad snakke om mulighet for å duplisere funn.

Funnenes troverdighet, eller validitet er derimot viktig. Dette dreier seg om hvorvidt funnene faktisk måler det de er ment å måle, og om funnene representerer virkeligheten (Johannessen et. Al. 2011).

I spørsmålet om dataenes troverdighet må flere faktorer hensyntas. Troverdigheten avhenger av at forskeren klarer å ivareta begrepsvaliditet for funnene, at de måler det de er ment å gjøre. Det avhenger også av at opplysningene som utgjør funnene er sanne og representerer virkeligheten. For denne undersøkelsen er troverdigheten forsøkt ivaretatt ved at informasjonen drøftes til dels inngående med informantene, før dataene gjennomgår en strukturert prosess for konsentrering og analyse. Inntrykket er også at informantene i aller høyeste grad har vært så ærlige og sannferdige som mulig.

Allikevel kan det ikke utelukkes skjevheter i både respons og tolkning i denne undersøkelsen. Videre følger en redegjørelse for mulige skjevheter og svakheter ved undersøkelsen.

4.3.1 Svakheter ved undersøkelsesdesignet

Utvalg

Utvalget ble gjennomført på følgende måte: De ble bedt om å få snakke med flest mulig ledere, samt 3-6 grupper bestående av medarbeidere. Det ble bedt om bredest mulig representasjon for begge informantgrupper, altså at flest mulig avdelinger og seksjoner skulle være representert.

Undersøkelsen kan potensielt ha flere svakheter knyttet til utvalg. Grunnet praktiske restriksjoner har det ikke vært mulig å gjøre randomiserte utvalg, noe som kan gi en utvalgsskjevhet på flere måter. For eksempel kan de som ble sendt forespørsel om å bidra til å finne informanter bevisst eller ubevisst la egne meninger, holdninger, og preferanser farge hvem de forespør. Det kan også tenkes at de informantene som opplever at de har mest avvikende eller ytterliggående holdninger ikke ønsker å delta. Andre potensielle problemer er feil i proporsjonal representativitet, for heterogent utvalg i gruppesamtaler, med mer.

Også utvalgsstørrelsen kan være en kilde til feil. For informantgruppen med ledere deltok en høy andel av den totale populasjonen. Det er dermed sannsynlig at funn fra denne gruppen er representative. For informantgruppen med medarbeidere var det grunnet praktiske hensyn en mye lavere prosentandel som deltok i undersøkelsen. Funnene fra denne gruppen kan derfor ikke tillegges like stor sannsynlighet for at de er representative. Dette problemet ble søkt ivarettatt gjennom å vurdere hvorvidt det var store avvik i funnene fra gruppe til gruppe, og hvorvidt det fremkom helt ny informasjon fra den siste gruppen. Funn fra gruppene var i stor grad konsekvente, og det kom i liten grad frem ukjent informasjon fra den siste gruppen. Dette peker i retning av at funnene ikke i veldig stor grad er påvirket av utvalgsstørrelsen.

Det ble prioritert bred representativitet fremfor homogenitet i informantgruppene. Selve utvalget kan betegnes som en tilnærming til et stratifisert utvalg med størst mulig spredning på bakgrunn av avdelings- og seksjonstilhørighet.

Svakheter ved et slikt utvalg er blant annet at det ikke er proporsjonalt representativt for organisasjonen, da det ikke er sikret at avdelinger og seksjoner representeres etter det relative størrelsesforhold på avdeling eller seksjon i organisasjonen. Å ivareta en slik representativitet ville imidlertid blitt for omfattende ved intervjuer av ansatte, og ikke relevant for utvalget av ledere, da det er kun en leder for hver avdeling eller region.

Informanter i gruppesamtaler bør være ganske homogene, for å gi informantene en større trygghet til å snakke fritt. Det har vært relativt heterogene grupper i disse samtalene. Statusforskjeller innad i grupper kan være et problem. I ettertid kom det frem at en av gruppene hadde en deltager som har vært fungerende leder på et tidspunkt. Dette kan åpenbart føre til en skjevhet i responsen for denne gruppen.

Validitet

Det kan være flere feil knyttet til validitet i undersøkelsen. Forskjellige begrepsforståelser fra informant til informant, eller fra informant til forsker kan føre til validitets- og målefeil. For eksempel at man ikke måler det samme fenomenet fra informant til informant, eller at forskeren måler noe annet enn det informantene gir informasjon om. Noen av forskningsspørsmålene bærer også preg av indirekte måling, noe som også gir rom for feil i tolkning og lav begrepsvaliditet. For noen av fenomenene som søkes målt har det vært nødvendig å gjøre det slik. Flere av begrepene og fenomenene ville ikke gi mening å spørre om direkte. Det er derfor nødvendig å bryte de ned i bestanddeler, for at forskeren skal kunne vurdere dem. Dette gjelder for eksempel for kultur og transformasjonsledelse

Begrepsvaliditeten er forsøkt ivaretatt ved at forskeren utdyper begrepene som diskuteres, og kommer med avklaringer når det er nødvendig. Forskeren var også tilgjengelig for spørsmål under utfylling av spørreskjemaer.

Reliabilitet

Det kan være reliabilitetsfeil og svakheter i undersøkelsen. Spesielt gjelder dette knyttet til utvalgsstørrelsen for informantgruppen med medarbeidere. Imidlertid var som nevnt funn fra begge informantgrupper relativt konsistente, noe som indikerer god reliabilitet på tross av utvalgsstørrelse.

Oppsummering

Totalt sett skal det ikke være store feil eller mangler i metode og forskningsdesign for undersøkelsen. Det kunne gjerne ha vært et bedre kontrollert utvalg for undersøkelsen, men dette var ikke praktisk mulig. Tilsvarende kunne gjerne representativitet vært bedre sikret. Det er ingen garanti for at det ikke kan være feil knyttet til begrepsvaliditet. Altså er det flere mulige feilkilder i undersøkelsen, men funnene bærer preg av å være relativt konsekvente. Dette bør bety at funnene er relativt troverdige, og overførbare til hele organisasjonen.

5 Analyse og vurdering

Her vil oppgaven ta for seg funn knyttet til de respektive delproblemstillingene og forskningsspørsmål. Funnene vil presenteres under hver av delproblemstillingene, med delkonklusjoner.

For delproblemstilling 1 og 2 presenteres funnene knyttet til hver enkelt variabel, separat for hvert av informantsettene. For delproblemstilling 3 presenteres funn fra begge informantsett samlet.

Funnene består av informasjon samlet inn gjennom intervjuer, supplert med grafer som viser svar på spørreskjemaet medarbeiderne ble bedt om å besvare.

Analysen består i kategorisering og tolking av funnene. Dette gjøres gjennom presentasjon av funn, kombinert med beskrivelser, oppsummeringer, og delkonklusjoner.

5.1 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 1

Analysen tar sikte på å besvare følgende problemstilling: *I hvilken grad har Lånekassen et nyskapingsklima?*

Først presenteres funn fra informantsettet med ledere for hver variabel, fulgt av en oppsummering. Deretter følger tilsvarende for informantsettet med medarbeidere. Til sist presenteres en felles oppsummering og delkonklusjon.

Delproblemstilling 1: Ledere

Undersøkelsen tok utgangspunkt i forskningsspørsmål 1A:

I hvilken grad opplever ledere i Lånekassen at organisasjonen preges av variablene for nyskapingsklima?

Flertallet av informantene mener at Lånekassens organisasjonsklima i stor grad er nyskapende. De mener organisasjonen i stor grad preges av variablene som er positivt relatert til nyskapingsklima. Tilsvarende opplever de lav grad av de negativt relaterte. Imidlertid er det ikke alltid informantene er helt samstemte om hvilken grad, men i gjennomsnitt er det tydelig støtte for at Lånekassen har et nyskapingsklima.

Tillitt og åpenhet

I all hovedsak uttrykker informantene at de mener det er høy grad av tillitt i organisasjonen. Både horisontalt og vertikalt.

”(I min) avdeling er det stor grad av tillitt.” - Informant A

”Ja (det er mye tillitt), og vi har fått bekreftet det gjennom medarbeidersamtaler og undersøkelser”. - Informant D

Det er allikevel noen som nevner at de kanskje kunne hatt enda større grad av både tillitt og åpenhet i organisasjonen;

”(Jeg) føler det er mye tillitt og åpenhet, og god kultur mellom ledere og ansatte. Når det er sagt er det noen medarbeidere som ikke er tilfreds med at det er nok tillitt og åpenhet. Det er mange som debatterer på ”Innsiden”(intern nettside for lånekassen forf. anm.) uten navn, kanskje det er symptomatisk (for lav grad av tillitt)”. - Informant B

Totalt sett opplever informantene stor grad av tillitt og åpenhet. Noen påpeker allikevel at dette kanskje ikke gjelder hele organisasjonen.

Utfordring og involvering

Også når det kommer til utfordring og involvering forteller informantene at de mener det er viktig, og tilstede i Lånekassen. En av informantene belyser dette:

”Jeg forutsetter at de (medarbeiderne) ønsker utfordring og utvikling!”. - Informant E

Det er imidlertid flere av lederne som peker på at det nok kunne være mer involvering i en del tilfeller, og spesielt mer informasjon. Videre mener flere at det ikke alltid er mulig å få til dette i like stor grad som de og kanskje medarbeiderne skulle ønske;

”Noen av prosessene er så arbeidskrevende at ikke alle kan være involvert i alt, og medarbeidere blir informert istedenfor involvert.” - Informant E

Informanten gir uttrykk for at alle medarbeidere kanskje ikke føler seg nok involvert, og dette er noe som er gjennomgående for flere av de intervjuede lederne. Dette synet støttes opp av svært like funn hos medarbeidersettet av informanter. Totalt sett opplever informantene allikevel at det er ganske høy grad av utfordring og involvering.

Støtte og rom for ideer

De fleste lederne mener de gir støtte og rom for ideer. De mener også at det er viktig. Samtidig gir de uttrykk for at de er midt i en endringsprosess, hvor vedtatte endringer må gjennomføres. Noen gir uttrykk for at dette kanskje kan gå på bekostning av muligheten og rommet for ideer.

Informant F sier om åpenhet for å prøve nye ideer: *”Det nye har vært sett på som positivt. (Jeg) begynte her da det gamle systemet ble innført, og det (endring) ble sett på som positivt også da”*.

Konflikt og diskusjon

Når det kommer til konflikt uttrykker flertallet at det er lite konflikt på alle nivåer i organisasjonen. Flere uttrykker at de mener kulturen i organisasjonen bidrar til å holde konfliktnivået lavt, og Lånekassen har et godt arbeidsmiljø, som legger til rette for lavt konfliktnivå.

Informant G: *”Det (konflikt) foregår, men graden er lav. Menneskene og kulturen er viktig for det, det er en omsorgskultur her”*.

Risikovillighet

Når det kommer til risikovillighet er informantene fremdeles samstemte, men uttrykker ikke i like stor grad at denne variabelen preger organisasjonen. Dette begrunner de gjerne med at de er underlagt offentlig styring, og først og fremst har et formål å ivareta.

Om organisasjonens risikovillighet sier informant A: *”Hvis det er til gode for kundene er vi alltid villige, men det gjøres alltid risikovurderinger”*.

Frihet

Lederne gir i hovedsak uttrykk for at de ønsker at medarbeidere skal ha mye frihet, og mener at de i stor grad også har det. To av informantene illustrerer at det gis mye frihet til medarbeiderne:

”Jeg vil helst ikke styre dem hvis de kan håndtere det selv”. – Informant A

”De (medarbeiderne) er veldig oppgående, forventer kreativitet og frihet. Jeg forventer aktivitet og at de skal være på jakt etter forbedringer. Jeg forventer selvstyring og initiativ av dem.” – Informant F

Allikevel påpeker flere at medarbeiderne nok opplever varierende grad av frihet, spesielt at de som har regelstyrte oppgaver kanskje opplever lite frihet.

”(Det er) stor forskjell, ansatte med normative arbeidsoppgaver har nødvendigvis lite frihet”. - Informant C

Oppsummering av funn fra ledere

Overvekten av informantene opplever stor grad av variablene positivt relatert til nyskapingssklima. For variablene ”involvering”, ”risikovillighet”, og ”frihet” påpeker flere at det kanskje ikke preger organisasjonen i udelte stor grad. De påpeker at det er en ”grense” for i hvor stor grad de kan få til dette grunnet organisasjonens formål, tidspress, og organisering.

Altså mener lederne i hovedsak at Lånekassen preges i noen eller stor grad av; tillitt, åpenhet, involvering, støtte og rom for ideer, risikovilje og frihet. Og at det er en god del diskusjon i organisasjonen, men det bærer stort sett preg av å være konstruktive diskusjoner. Variablene ”konflikt” mener flertallet av informantene at i lav grad preger Lånekassen.

Delproblemstilling 1: Medarbeidere

Undersøkelsen tok utgangspunkt i forskningsspørsmål 2A:

I hvilken grad opplever medarbeidere i Lånekassen at organisasjonen preges av variablene for nyskapingssklima?

Overvekten av informantene fra denne gruppen opplever at Lånekassens organisasjonssklima er preget av variablene som har positiv sammenheng med nyskapingssklima. Men funnene er ikke like tydelige som for ledersettet av informanter. Det er også mange av informantene som påpeker at det har vært en positiv utvikling for flere av variablene. I tillegg trekker informantene ofte inn ledelsen og deres betydning for variablene som positiv., noe som omtales grundigere for delproblemstilling 2. I sum uttrykker flertallet av informantene at Lånekassen preges av variablene positivt relatert til nyskapingssklima.

Tillitt og åpenhet



(Et klart flertall spørreskjema-responderer mener Lånekassen preges av tillitt og åpenhet i stor grad)

Flertallet av informantene mener det er stor grad av åpenhet og tillitt i organisasjonen. Dette kommer også til syne i funn fra spørreskjema over, hvor det i stor grad gis uttrykk for mye tillitt, med enkeltunntak. Dette belyses i sitatene under:

”Vi har en leder som er veldig flink på informasjon, det som vi bør og skal ha greie på, det får vi, og det gir jo en veldig tillit og da får hun også folk med seg.” – Gruppe 1

”Vi her (i vedkommendes enhet) føler vi blir godt hørt med tanke på bekymringene våre, det er veldig åpent, det er veldig lite som blir holdt igjen for oss. Vi får vite det meste.” – Gruppe 2

Blant informantene som er kritiske til graden av åpenhet gis det uttrykk for en forståelse for at det ikke alltid er mulig for organisasjonen å være så ”god” som de kunne ønske på området:

”Jeg tenker vel at åpenhet er en av våre verdier, og det synes jeg ikke alltid at ledelsen etterlever. Men vi langt nede i næringskjeden trenger ikke vite alle detaljer, for så vidt” – Gruppe 2.

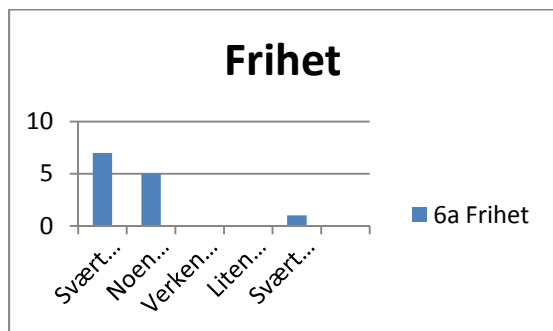
”Informasjon er et punkt mange etterlyser og i mange sammenhenger synes er for dårlig. Men som leder skal man finne et minste balansepunkt når det gjelder informasjon” – fra gruppe 1.

Men det er også noen som mener at det kanskje ikke gjøres riktig eller godt nok:

”(Jeg) tror ledelsen i Lånekassen ikke kommuniserer godt nok, kommuniserer på feil måte, feil nivå”.

Totalt sett opplever informantene stor grad av tillitt og åpenhet. Noen informanter skulle gjerne sett større grad av åpenhet, men flere viser samtidig forståelse for at det ikke er slik. Denne forståelsen kan forklare hvorfor flertallet totalt sett svarer at det er stor grad av tillitt og åpenhet i Lånekassen.

Frihet



(Et klart flertall spørreskjema-respondenter mener Lånekassen preges av frihet i stor eller noen grad)

De fleste informantene opplever stor, eller relativt stor grad av frihet. De følgende sitatene illustrerer dette:

”(...)vi har vårt ansvar og det løser vi uavhengig av at leder på en måte er involvert og vi føler vi har frihet til det” – informant i gruppe 3.

”Jeg opplever i alle fall at det er veldig stor frihet i det daglige” – informant fra gruppe 1.

”(...)så lenge du leverer får du være i fred, det er vel sånn i alle fall jeg har det” – fra gruppe 2.

Men slik som figuren over viser er det ikke alle som opplever stor grad av frihet.

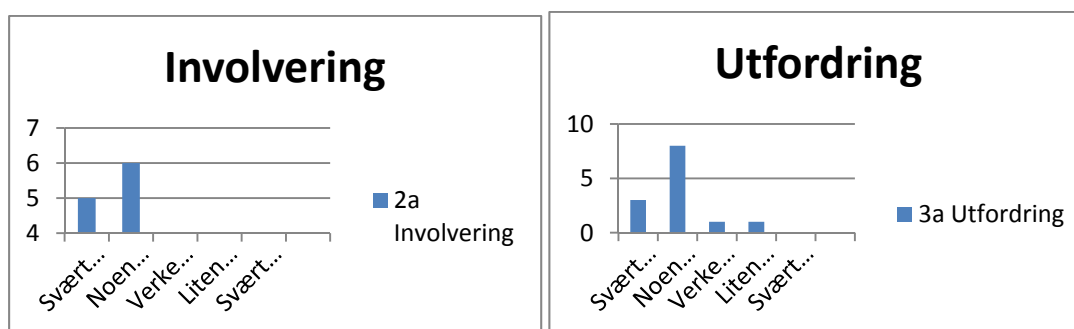
Informantene det gjelder knytter selv dette til at de har regelstyrte arbeidsoppgaver. Dette gjør at de opplever liten frihet i både arbeidsoppgaver og arbeidssituasjon. En informant illustrerer dette:

”I (seksjonen) er hverdagen veldig låst og oppgavene veldig spesifikke. Det er ikke så mye du kan variere der.” – Gruppe 1

Flertallet av informantene opplever at Lånekassen i noen eller stor grad er preget av frihet.

Medarbeidere med normative og regelstyrte oppgaver opplever mindre grad av frihet.

Involvering og utfordring



(Et klart flertall spørreskjema-responderter mener Lånekassen preges av utfordring og involvering i stor eller noen grad)

Flertallet av informantene opplever at de har stor eller noen grad av både utfordring og involvering. En informant i gruppe tre sier:

”Min opplevelse er at vi har hatt en veldig god tradisjon fra ledelsens side på at vi skal være delaktige og (ledelsen) er opptatt av at vi skal være orienterte om det som skjer til enhver tid”. - Gruppe 1

Flere av informantene i medarbeidergruppen peker allikevel på at graden av involvering ikke alltid er høy. Om dette sier en informant i gruppe tre:

”Vi er med på ting, er delaktige, men det blir et skinndemokrati for den reelle innflytelsen blir liten”. – Gruppe 3

En annen i samme gruppe sier:

”Mange av mine sjefer snakker mye om forankring og viktigheten av forankring, men om det lykkes eller ikke vet jeg ikke”. – Gruppe 1

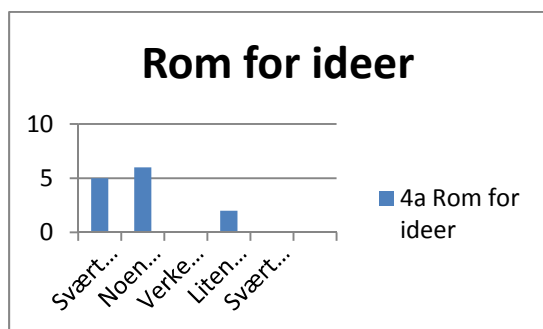
Funnene fra samtalene peker her til at medarbeiderne ikke mener at graden av involvering alltid er høy. Flere uttrykker at dette kan skyldes tidspress og manglende informasjon. Om dette sier to av informantene:

”Mye av informasjonen forsvinner nedover stigen. Det er det inntrykket jeg sitter med” – Gruppe tre.

”Tidsfrister gjør at kanskje alle som burde være involvert ikke blir involvert. Man blir ganske skvist i en sånn prosess vi er i”. – Gruppe 2

Totalt sett opplever informantene noen eller stor grad av utfordring og involvering.

Støtte og rom for ideer



(Et flertall spørreskjema-respondenter mener Lånekassen preges av rom for ideer i stor eller noen grad)

De fleste informantene opplever at det er både støtte og rom for ideer. Mange peker på at de har blitt involvert i utviklingsfasen for omstillingsprosessen. En informant sier:

”(Det) er fritt fram for enkelte å komme med forslag hele tiden, hele året”. – Gruppe 1

En annen sier:

”I min jobb er kreativitet et jobbkriterium.” – Gruppe 2

Det er imidlertid en viss differanse fra informant til informant for denne variabelen. De fleste uttrykker også at det i stor grad er avhengig av hvilke arbeidsoppgaver man har, og at de medarbeiderne med mer normative og regelstyrte oppgaver i mindre grad opplever støtte og rom for ideer. Det er også flere informanter som peker på at støtte og rom for ideer ikke alltid betyr at ideer blir fulgt opp eller gjennomført. Flere av informantene knytter manglende oppfølging av dette til omstillingsprosessen, og at den binder opp ressurser og ikke gir rom for å jobbe med andre ideer. En informant sier:

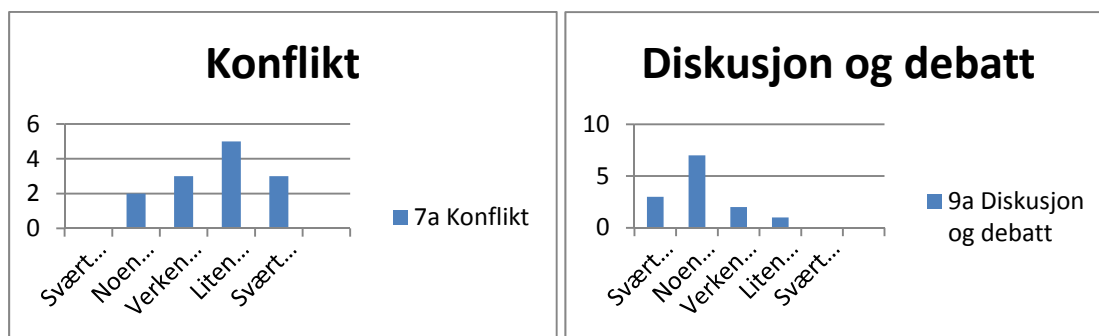
”Jeg tror nok at jeg i tidligere år følte at jeg kunne være mer kreativ i de friere utredninger omkring sårn. Når det gjelder situasjonen nå er det mer fokus på å få ting til å gå tidsmessig og forbedre prosesser(...)”. – Gruppe 1.

En annen i samme gruppe sier:

”Jeg tror også at for de som er i prosjektet så er prosjektrammene nå innrettet sårn at det er viktig å følge det oppsatte programmet, det er ikke så mye rom for å være kreativ, nå er det om å gjøre å bli ferdig”.

Totalt sett opplever flertallet av informantene støtte og rom for ideer i Lånekassen.

Konflikt og diskusjon



(Spørreskjema-respondentene er delte i sin oppfattelse av konflikt og diskusjon i organisasjonen)

Flertallet av informantene gir i samtale uttrykk for at det diskuteres relativt mye i organisasjonen, spesielt med bakgrunn i omstillingsprosessen og prosjektene som følger av den. De fleste gir også uttrykk for at organisasjonen er preget av et lavt konfliktnivå, men dette er ikke helt i overensstemmelse med de svarene som er gitt anonymt i spørreskjemaet. De viser en jevnere spredning, og rundt en tredjedel av informantene svarer her at det er noen eller stor grad av konflikt. Det kan tyde på at de som opplever konflikt ikke ønsker å uttale seg om det i plenum. Dette gjør det vanskelig å være sikker på riktige funn fra samtalene for denne variabelen, og det må derfor legges mer vekt på spørreskjemaet.

I samtale er det flere av informantene i flere av gruppene som gir uttrykk av at de føler seg presset eller ”i skvis”, som en følge av omstillingsprosessen. Det er også hentydninger til at noen opplever konflikt knyttet spesielt til både omstillingsprosessen og ledelsen. Men samtidig legger flertallet vekt på at de mener de har et godt arbeidsmiljø. En informant sier:

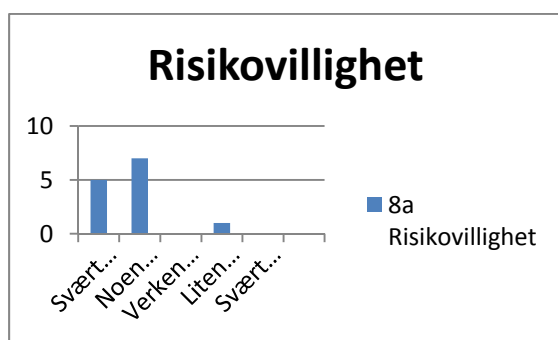
”Du er hele tiden i skvis mellom prosjektet som skal drives fremover og kjernevirksomheten vår, som er saksbehandling.(...)”. – Gruppe 3.

En annen sier:

” (...) Det er ikke alle ansatte som har vært like glad for alle følgene av moderniseringen, så sånn er det jo”.

Totalt sett ser det ut til at organisasjonen i noen grad preges av diskusjon. Flertallet av informantene mener Lånekassen i liten grad preges av konflikt. Samtidig mener omtrent en tredjedel av informantene at Lånekassen i noen eller stor grad preges av konflikt, noe som er negativt relatert til nyskapingsklimaet.

Risikovillighet



(Et klart flertall spørreskjema-respondenter mener Lånekassen preges av risikovillighet i stor eller noen grad)

Informantene er i stor grad enige om en delt vurdering av denne variabelen. De mener at det antagelig er en større risikovillighet på ledelsesnivå enn blant medarbeidere.

”Det er nok mer ledelsen enn ansatte som tar risiko.” – Gruppe 1

Men på organisasjonsnivå mener flertallet tydelig at Lånekassen i stor eller noen grad er risikovillig, men at formålet for Lånekassen begrenser risikovillighet:

”Det er jo en risiko i forhold til endringene, men det går en grense for hvor mye vi kan ta.” – Gruppe 3

Totalt sett opplever flertallet at Lånekassen i stor eller noen grad er risikovillighet.

Oppsummering medarbeidere

I sum opplever medarbeiderne i stor eller noen grad at organisasjonen preges av variablene for nyskapingssklima. Funnene er ikke like samstemte som for informantsettet med ledere. Sette gjelder særlig for ”involvering”, som noen påpeker at de ønsker mer av, og ”konflikt” som flere mener er til stede i en høyere grad enn ønskelig for et godt nyskapingssklima.

5.1.1 Konklusjon delproblemstilling 1

Målet for analysen var å besvare problemstillingen:

I hvilken grad har Lånekassen et nyskapingssklima?

Som funnene presentert over viser, mener informantene i hovedsak at organisasjonen preges i noen eller stor grad av variablene for nyskapingssklima. Både ledere og medarbeidere opplever det på den måten. Det er imidlertid noen avvik fra dette som er verdt å påpeke:

Konflikt

Medarbeidernes opplevelse av konflikt avviker noe fra ledelsens. Medarbeiderne mener i større grad en ledelsen at de opplever konflikt. I tillegg viser det anonyme spørreskjemaet at det er flere som opplever konflikt i noen eller større grad, enn det som er ønskelig for å ha et godt nyskapingssklima.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven legger til grunn at høyt konfliktnivå har en negativ relasjon til nyskapingssklimaet. Det er derfor verd å merke seg at disse funnene indikerer at klimaet kan bli mer nyskapende ved at man oppnår å senke konfliktnivået.

Involvering

Både medarbeidere og ledere påpeker i samtalene at organisasjonen kanskje kunne vært enda bedre på involvering av medarbeidere. Allikevel svarer samtlige respondenter blant medarbeiderne i anonym undersøkelse at de opplever stor eller noen grad av involvering. Dette avviket mellom uttalelser og spørreskjema kan kanskje forklares med at medarbeiderne også uttrykker forståelse for at det ikke alltid er praktisk mulig å involvere like mye som ønskelig.

Undersøkelsens teori slår fast at en opplevelse av høy grad av involvering er positivt relatert til nyskapingssklimaet. Dermed kan det være rom for å skape høyere grad av nyskapingssklima gjennom å heve opplevelsen av grad av involvering. Det er imidlertid verdt å merke seg at opplevd grad av involvering kan være lav, mens faktisk involvering er tilstrekkelig for å ivareta nyskapingssklimaet.

På tross av noen mindre avvik opplever begge informantsett i hovedsak at organisasjonen i stor eller noen grad har et nyskapingssklima. Teorien om nyskapende organisasjonsklima forutsetter jo høyere grad av opplevd tilstedeværelse for variablene, jo høyere grad av nyskapingssklima. Med bakgrunn i det totale bildet av funnene konkluderer derfor oppgaven med at *Lånekassen i ganske høy grad har et nyskapingssklima.*

5.2 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 2

Analysen tar sikte på å besvare følgende problemstilling: *I hvilken grad bidrar ledelsen til at organisasjonen er nyskapende?*

Først presenteres funn fra informantsettet med ledere for hver variabel, fulgt av en oppsummering. Deretter følger tilsvarende for informantsettet med medarbeidere. Til sist presenteres en felles oppsummering og delkonklusjon.

Forskningsspørsmål 2A: funn fra ledere

Undersøkelsen tok utgangspunkt i forskningsspørsmål 2A:

I hvilken grad bidrar ledelsen til å skape et nyskapingsklima?

Alle informantene gir uttrykk for en bevisst holdning til variablene som utgjør nyskapingsklimaet. De uttrykker også i stor grad at de prøver å legge til rette for at organisasjonen skal være preget av variablene som er positivt relatert til nyskaping. Flertallet av informantene opplever i stor grad at det er et nyskapingsklima i Lånekassen, og at de selv forsøker å bidra til at det er slik. På spørsmål om hvorvidt ledelsen bidrar til at organisasjonen er preget av tillitt sier to av informantene:

”(Vi) er avhengig av det å skape tillitt, og er opptatt av det”. – Informant G

”Ja, ledelsen legger til rette for det (tillitt i organisasjonen). ” – Informant D

Samtlige av informantene opplever at det er viktig med tillitt og åpenhet, og at de selv forsøker å bidra til at de har det i organisasjonen.

Det samme gjelder for utfordring og involvering:

”Ledelsen bidrar i høyeste grad til at ansatte utfordres”. - Informant A

”(Jeg) er opptatt av å la ansatte komme til for å definere arbeidet selv”. - Informant E

”(Vi) prøver å gjøre det uformelt og enkelt å involvere seg”. - Informant H

Om hvorvidt ledelsen bidrar til at det er lite konflikt sier informant E:

”Definitivt, ledelsen er flinke, hvis ikke ville det vært mer konflikter”.

Men informanten påpeker også at medarbeiderne bidrar til lavt konfliktnivå:

”Medarbeiderne har en stor del i (det) å ta ansvar for å løse konflikter, og samarbeider godt. De håndterer spenningene godt”

Om risikovillighet svarer de fleste informantene at ledelsen bidrar til at organisasjonen er risikovillig, men påpeker at det alltid vurderes nøye i forkant: Informant B sier:

”(Ledelsen er) villige til å ta risiko, men er bevisste på at det er en risiko”.

Informantene mener at ledelsen bidrar til å sørge for at medarbeiderne har frihet, men at det er noen begrensninger for spesielt medarbeidere med visse typer arbeidsoppgaver:

”... (jeg) synes det er viktig selv, og forsøker å legge rette for det som leder.” -
Informant B

”(Jeg) ønsker at de ansatte skal føle at de har fleksibilitet.” - Informant H

Flere av informantene mener også at direktøren som leder for hele organisasjonen har bidratt til lånekassens nyskapingsklima etter at han begynte i stillingen:

”(Det) skjedde noe med ny direktør som hadde en annen bakgrunn, fra det private”. -
Informant B

”Han tok ansvar når han kom.” - Informant C

Når det gjelder involvering er informantene mer usikre på ledelsens bidrag. Imidlertid er de tydelige på at de mener det ikke er praktisk mulig å involvere alle medarbeidere så mye som de ønsker:

”Nei, (vi) klarer ikke å legge til rette for så mye involvering som ønsket.” - Informant B

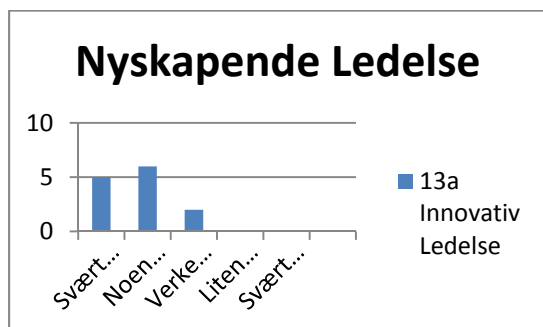
”(Vi) har i hvert fall intensjon om å involvere”. - Informant A

Lederne er tydelige på at de mener at de bidrar til, og legger til rette for, nyskapingsklimaet. Det er ett unntak – involvering -, som også har blitt behandlet under forrige problemstilling. Totalt sett mener informantene at ledelsen bidrar i ganske stor grad til Lånekassens nyskapingsklima.

Forskningsspørsmål 2A: funn fra medarbeidere

Undersøkelsen tok utgangspunkt i forskningsspørsmål 2A:

I hvilken grad bidrar ledelsen til å skape et nyskapingssklima?



I tillegg til samtalen ble medarbeiderne stilt et spørsmål i spørreskjemaet; *I hvilken grad synes du ledelsen i Lånekassen er nyskapende?*

Flertallet svarer at de mener ledelsen i noen eller stor grad er nyskapende. Funn fra samtalene bekrefter dette funnet. I samtalene forklarer gjerne informantene at ledelsen bidrar til graden av nyskapingssklima:

”Min opplevelse er at vi har hatt en veldig god tradisjon fra ledelsens side på at vi skal være delaktige og (ledelsen) er opptatt av at vi skal være orienterte om det som skjer til enhver tid”. – Gruppe 3 om involvering

”Vi har en leder som er veldig flink på informasjon, det som vi bør og skal ha greie på, det får vi, og det gir jo en veldig tillit og da får hun også folk med seg” – Gruppe 1 om åpenhet og tillitt

Et annet funn er at mange av informantene knytter direktøren til nyskapingssklimaet i organisasjonen, og opplever at han har vært viktig for nyskapingsevnen:

”Jeg tror vi fikk inn (direktøren) på riktig tid, han var en helt annen type enn det som var tidligere, det at han kom inn på rett tidspunkt tror jeg har vært en snøball som begynte å rulle.(...)”. – Gruppe 1

”Jeg har vært med i mange år med mange ulike ledere, var vel først da Bertil kom at ting (endringer og nyskaping forf. anm.) ble mer synlige.” – Gruppe 3

Oppsummert mener flertallet av informantene at ledelsen er nyskapende i seg selv, men også at de bidrar i noen eller ganske stor grad til at nyskapingsklimaet er slik det oppleves i Lånekassen.

Forskningsspørsmål 2B:

Undersøkelsen tok utgangspunkt i forskningsspørsmål 2B:

I hvilken grad er ledelsen transformerende?

Funn for dette forskningsspørsmålet blir her presentert for hver av de fem variablene for transformasjonsledelse, før en oppsummering og delkonklusjon. Først for informantsettet med ledere, deretter medarbeidere.

Ledere

I hovedsak mener lederne at de i ganske stor grad kjennetegnes av transformasjonsledelse. Funnene presenteres her for hver av variablene som kjennetegner slik ledelse.

Variabel A: Idealisert innflytelse – Leder som rollemodell for verdier

Informantene gir uttrykk for at det er vanskelig å mene noe om hvorvidt de er rollemodeller. Allikevel forsøker de å gi sin oppfattelse av dette.

”Jeg prøver å være et forbilde”. - Informant B

”Ja, jeg får tilbakemeldinger på å være en lederfigur som blir sett opp til faglig.” - Informant H

De fleste informantene opplever at de i noen eller stor grad er et forbilde verdimesig.

Variabel B: Idealisert innflytelse, Atferd – Leder som rollemodell atferdsmessig

Også når det kommer til å være en rollemodell atferdsmessig synes lederne det er vanskelig å vurdere dette selv. Men i hovedsak uttrykker de at de forsøker å være det. Informant A sier:

”Jeg må det (være en rollemodell forf. anm). (Jeg) Trækker kanskje feil, men om ikke jeg gjør det hvorfor skal medarbeiderne gjøre det?”

En annen informant gir uttrykk for at ledelsen må være rollemodeller, og at medarbeiderne har forventninger om at de er det:

”Det man gjør blir lagt merke til. De har forventninger.” – Informant G

De fleste informantene opplever at de i noen eller stor grad er et forbilde atferdsmessig.

Variabel C: Inspirerende motivasjon – Leder som motivator

Informanten er svært tydelige når det gjelder motivering av ansatte. Alle er enige om at dette er viktig, og at dette er noe de i stor eller noen grad bidrar til.

”(Å motivere er) den viktigste oppgaven til en leder!” – Informant B

”Vi skal prestere, da må folk motiveres!” – Informant C

Informantene opplever også at de ansatte faktisk motiveres:

”Jeg lar ansatte ta del i hvordan de skal motiveres. Ansatte må være motiverte, de fortjener gode ledere.” – Informant E

Informant D sier det humoristisk at:

”Ansatte vil si at han er brukbart motiverende.”

De fleste informantene opplever at de i stor grad er opptatt av å motivere, og også oppleves motiverende.

Variabel D: Intellektuell stimulering – Utfordring og utviklingsmuligheter

Lederne opplever at utfordringer og utviklingsmuligheter for medarbeidere er viktig, og noe de forsøker å legge til rette for. Informant H sier:

”(Jeg er) Veldig opptatt av det (utfordringer), og ansattes utvikling. Jeg går ikke rundt med peptalk, men legger til rette for utvikling.”

Informant A legger vekt på at det er avgjørende for både trivsel og for at Lånekassen skal beholde sine medarbeidere:

”Folk blir bare hvis de får utvikle seg. De søker seg vekk hvis de kjeder seg.”

De fleste informantene er også opptatt av at medarbeiderne skal oppfordres til problemløsning, og at de legger til rette for det. Informant F illustrerer dette:

”Ja jeg er opptatt av det selv, tror man er opptatt av det ellers også (i organisasjonen). (seksjonen til informanten) har noen strukturerte prosesser på dette.”

De fleste informantene opplever at de i noen eller stor grad legger til rette for at medarbeiderne skal utfordres og utvikle seg.

Variabel E: Individuell oppfølging: - Leders oppfølging av medarbeidere

Alle informantene mener også at individuell oppfølging av medarbeidere er viktig. Noen gir uttrykk for at de kanskje i varierende grad får det til, men i hovedsak mener de at de gjør det i ganske stor grad. På spørsmål om informanten er opptatt av det svarer informant C: ”JA!”

Informant F sier: ”(Jeg) prøver å se etter utviklende oppgaver til medarbeidere. Har plikt til å følge opp de ansatte.”

De fleste informantene mener det er viktig, og opplever at de i noen grad klarer å følge opp medarbeiderne individuelt.

Medarbeidere:

Variabel A: Idealisert innflytelse – Leder som rollemodell for verdier

De fleste informantene uttrykker at de synes lederne representerer Lånekassens verdier på en god måte. Lånekassen har fire kjerneverdier de har nedfelt. Medarbeiderne ble fortalt at de gjerne måtte vurdere opp mot andre verdier enn disse, om de var flere verdier de mente var viktige. De fleste informantene ser ut til å mene at ledelsen fremstår som rollemodeller, og at de respekterer dette.

”(...) i alle fall så opplever jeg at nærmeste leder er veldig motivert for jobben og opptatt av å representere Lånekassen på en god måte, både administrativt og utad.” - Gruppe 3

”For min del, denne nedtegnelsen av verdier og sånt, ledelsen prøver å etterleve disse og lykkes godt i det (...).”

Totalt sett opplever medarbeiderne at lederne opptrer som rollemodeller for Lånekassens verdier i noen eller stor grad.

Variabel B: Idealisert innflytelse, Atferd – Leder som rollemodell atferdsmessig

Også her er overvekten av informanter enige om at ledelsen handler som gode rollemodeller. Flere informanter deler at de ser på lederen sin som faglig sterk, og ser på faglig handlekraft som positivt. Også handlinger knyttet til håndtering av, og tilgjengelighet for, medarbeidere - omtaler flere at de setter pris på. Informantene gir inntrykk av at de finner denne typen atferd fra lederne verdifull. En informant fra gruppe 3 illustrerer begge disse poengene:

”Jeg har veldig god kontakt med min leder, hun kan det meste, er faglig sterk. Hun er veldig god å ha.”

Det er også noen informanter som ikke i like stor grad opplever at ledernes atferd alltid er slik de skulle ønske. De fleste av disse informantene knytter det til for stor avstand til ”de som bestemmer”, og at de skulle ønske at lederne var mer involvert.

”Jeg kan ikke huske sist noen kom fra ledelsen og gjorde oppgaven min, men likevel er det de som bestemmer hva jeg skal gjøre. En rollemodell skal jo ikke bare opptre som en veldig flink leder, vedkommende må jo også sette seg inn i det folk gjør.”

Det kan altså virke som at handlinger som gjør at medarbeiderne opplever nærhet til lederne er viktig for i hvilken grad lederne virker transformerende for denne variabelen. Totalt sett opplever medarbeiderne i noen grad at lederne er rollemodeller atferdsmessig.

Variabel C: Inspirerende motivasjon – Leder som motivator

Nesten uten unntak mener informantene at de har en eller flere motiverende ledere. Det er spesielt den nærmeste lederen sin de synes er motiverende. Noen forteller at de også synes toppledelsen er motiverende, mens noen mener det motsatte.

”Vi har en leder som er veldig engasjert, veldig inkluderende, motiverende (...) Vi har en veldig forståelsesfull og moderne leder.” - Gruppe 1

”Jeg er veldig fornøyd med min nærmeste leder, veldig motiverende, oppmuntrende og støttende på alle måter. Toppledelsen er for langt unna til at jeg kan si noe om dem – det sier kanskje noe i seg selv.” – Gruppe 2

”Jeg synes jo det er motiverende å ha en ålreit sjef, selv om det ikke er så veldig mye kontakt.” – Gruppe 3

Det er også noen som ikke er enig med flertallet:

”Jeg syns ikke ledelsen er flink nok til å motivere. De prøver nok så godt de kan, men jeg vet ikke om de lykkes i det. Når jeg snakker om ledelse – jeg har ikke særlig forhold til de høyt oppe, jeg er ikke involvert i de mer sentrale rollene som hun som sitter i (en av avdelingene i organisasjonen - forf. anm.) og er nærmere ledelsen enn det jeg er.” – Gruppe 2

Med noen unntak mener altså flertallet at de motiveres av lederne i organisasjonen, og gjerne både nærmeste leder og ledelse høyere oppe. Funnene her støtter også delvis funn for variabel B, om at nærhet til leder er avgjørende for medarbeidernes opplevelse av ”gode” ledere. Totalt sett opplever flertallet at lederne i stor grad er motiverende. Noen informanter opplever at ledelsen er det i noen grad.

Variabel D: Intellektuell stimulering – Utfordring og utviklingsmuligheter

De aller fleste av informantene opplever stor grad av utfordring og utviklingsmuligheter i jobben. De gir inntrykk av at de blir stimulert og utfordret, og at det er store muligheter for utvikling for alle som ønsker det.

”Ja. Jeg vet at min leder vil at jeg skal ha mulighet til å utvikle meg. Jeg er også ganske bevisst på det selv også, så hvis jeg føler noen ganger at jeg ikke får nok utfordringer i jobben min så har jeg kanskje funnet noen kurs eksternt som jeg kan delta på. Det er de veldig åpne for å støtte, avhengig av budsjettammer.” - Gruppe 2

”Det er hele tiden slik at du blir inspirert og pushet i en retning til å utvikle deg, og blir gjort ansvarlige selv for å utvikle oss og oppdatere oss(…).” – Gruppe 3

Flere av informantene trekker frem muligheten til å jobbe i prosjekter som utviklende og motiverende. De legger vekt på at ledelsen legger til rette for at medarbeidere kan delta i prosjekter:

”Lånekassen generelt er veldig flinke til å bidra til dem som ønsker å bidra mer, hvis man ønsker å jobbe i prosjekt får man veldig ofte gjennomslag for det.” – Gruppe 3

Et lite mindretall av informantene opplever liten grad av utfordring og utviklingsmuligheter, dette knytter de gjerne til arbeidsoppgavene. Stort sett gjelder dette medarbeidere med sterkt

regelstyrte oppgaver. Om å bli utfordret, og muligheten til å være kreativ sier en av informantene:

”Ikke i en sånn jobb jeg har, der gjelder det å følge forskriftene og der er det ikke så mye rom for å være kreativt. Vi blir oppfordret til å ta det opp hvis vi ser at forskriftene slår ut feil.”

”Vi får en viss mulighet til å være kreative, men vi har et system vi må forholde oss til.”

De fleste informantene opplever i stor grad at de blir utfordret, har utviklingsmuligheter, og kan være kreative. Og de knytter denne muligheten til tilrettelegging fra ledere. De informantene som i mindre grad opplever dette knytter det i større grad til arbeidsoppgavenes art, enn ledernes tilrettelegging.

Variabel E: Individuell oppfølging: - Leders oppfølging av medarbeidere

Overvekten av informantene opplever at de blir individuelt fulgt opp av lederen sin. En informant fra gruppe 1 illustrerer dette:

”Absolutt. Vi har jo utviklingssamtaler to ganger i året og da diskuterer vi sånne ting. Vi har veldig god oppfølging både når det gjelder saker og personlig, man får hele tiden tilbakemelding – både på godt og vondt. Jeg er godt fornøyd.”

Det varierer noe i hvor stor grad medarbeiderne opplever å bli fulgt opp, noen mener de ikke blir fulgt opp i særlig stor grad. Allikevel synes de det gjelder tilsynelatende at de blir fulgt opp nok. De etterlyser ikke særlig grad mer oppfølging:

”Litt både ja og nei for oss også, vi jobber veldig selvstendig – trenger vi hjelp og råd så ber vi om det, vi har ikke noen som gir det ubedt.” – Gruppe 2

Informantene opplever at de blir fulgt opp individuelt i stor eller noen grad, og formidler ikke mangel på oppfølging fra ledere.

5.2.1 Konklusjon delproblemstilling 2

Analysen skulle besvare følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

I hvilken grad bidrar ledelsen til at organisasjonen er nyskapende?

- Forskningsspørsmål 2A: *I hvilken grad bidrar ledelsen til å skape et nyskapingsklima?*
- Forskningsspørsmål 2B: *I hvilken grad er ledelsen transformerende?*

Teorien for oppgaven definerer det at ledelsen legger til rette for nyskapingsklimaet som sentralt for graden av nyskapingsklima. Gjennom en slik undersøkelse kan det være vanskelig å stadfeste om og eventuelt hvordan ledelsen bidrar. Derfor trekkes konklusjonen for forskningsspørsmål 2A nettopp på bakgrunn av informantenes *opplevelse*, av hvorvidt ledelsen gjør dette. Informantene opplever at ledelsen bidrar i ganske stor grad til variablene for nyskapingsklimaet i organisasjonen. Dette gir konklusjonen at ***ledelsen i stor grad bidrar til nyskapingsklimaet i Lånekassen***, og dermed i stor grad til at organisasjonen er nyskapende.

Oppgavens teori legger til grunn at transformasjonsledelse lar ledelsen skape en felles forståelse og tilslutning til visjon og strategi. Og dette påvirker atferd, holdninger og følelser blant individene i organisasjonen. Begge informantsett opplever i hovedsak at ledelsen i noen eller stor grad er transformerende. Lederne opplever at lederstilen deres er transformerende, og medarbeidere opplever det samme. Det er ikke klart sterk støtte for høy grad av transformasjonsledelse for noen av informantsettene. Imidlertid er det en overvekt av informanter som mener det er slik i minst noen grad. Siden organisasjonen opplever at ledelsen er transformerende er det naturlig å konkludere med at det bidrar til at organisasjonen slutter seg til mål og visjoner, som krever endring og nyskaping. Det er sannsynlig at dette vil øke graden av organisasjonens nyskapingsevne.

Oppgaven konkluderer derfor med at ***ledelsen i Lånekassen i noen til stor grad er transformerende***.

Det er også flere informanter som trekker frem direktørens rolle, og opplever at han som rolle som leder i seg selv har vært viktig for organisasjonens nyskapingsevne.

Det teoretiske rammeverket for oppgaven legger til grunn at ledelsens tilrettelegging for nyskapningsklimaet, og transformasjonsledelse er positivt relatert til organisasjonens nyskapingsevne. På bakgrunn av teorien og undersøkelsens funn relatert til denne, konkluderer oppgaven med at *ledelsen i stor grad bidrar til at organisasjonen er nyskapende.*

5.3 Analyse og diskusjon av delproblemstilling 3

Delproblemstilling 3: I hvilken grad bidrar organisasjonskulturen til at Lånekassen er nyskapende?

Undersøkelsen for denne problemstillingen tar utgangspunkt i forskningsspørsmål 3A: *Hva er Lånekassens verdier, antagelser, historier, og tradisjoner vedrørende endring og nyskaping, og hvordan påvirker de organisasjonen?*

Både ledelse og medarbeidere mener at kulturen i organisasjonen er viktig for organisasjonens prestasjoner og ytelse. Begge informantgruppene skisserer en organisasjonskultur som er preget av svært stort fokus på kundene. Mange av informantene knytter organisasjonens vilje til endring og nyskaping opp mot kundefokuset, og at kundene skal få best mulige tjenester.

Begge informantgruppene mener også at organisasjonen er preget av en kultur som bidrar til at de er gode på nyskaping.

Til sist er informantene enige om at organisasjonen har et svært godt arbeidsmiljø, faktisk så godt at medarbeidere blir i stillingene sine hele yrkeslivet. At arbeidsmiljøet er godt støttes også av medarbeiderundersøkelser.

For denne delproblemstillingen presenteres funnene fra begge informantsettene samlet, da det er individene i begge settene som samlet utgjør analyseenheten for problemstillingen; *organisasjonen.*

Verdier

Lånekassen har fire nedfelte kjerneverdier – disse er åpenhet, respekt, ansvarlighet og kvalitet. I samtale med informantene ble de oppmuntret til å gjerne diskutere disse verdiene. Samtidig ble de bedt om å ta opp andre verdier, om de opplevde at Lånekassen har det. Begge informantsettene omtalte verdier i organisasjonen som kan settes i tre kategorier; kundefokus, kvalitet, og samfunnsoppdraget. Funnene vil videre presenteres for hver av disse.

Kundefokus -

Både ledere og medarbeidere gir sterkt uttrykk for at kundefokus er en sentral verdi for Lånekassen. Det er formålet deres å gi studiestøtte til kunden, og det skal skje på best mulig måte for kunden. Sitatene under illustrerer synet på viktigheten av kundefokus:

”Jeg tenker, sånn uavhengig av verdiene som er definert, så jobber vi for kundene våre og for deres beste (...) vi har fokus på å fordele studiestøtten best mulig.” – Gruppe 1

”Vi er en organisasjon som tar kundene alvorlig, veldig opptatt av kundetilfredshet – har vært veldig mye fokus på det det siste året.”

”..Kundefokuset er et ideal, organisasjonen er gjennomsyret av det. Hvis det er til gode for kunder (er vi) alltid villige til endring.” - Informant A

Informantene opplever at de har en kultur for kundefokus, og at dette bidrar til at organisasjonen er endringsvillig. Informantene kan forstås slik at de mener kundefokus kan drive nyskaping. Målet er å gjøre tjenesten best mulig for kunden, og bedring skjer gjennom utvikling, forbedring, og nyskaping.

Kvalitet -

Mange av informantene er opptatt av *kvalitet*. Det er en av Lånekassens kjerneverdier, og blir sett på som sentral for organisasjonen av flere av informantene. Informantene legger flere og til dels forskjellige betydninger i begrepet. De knytter gjerne kvalitetsbegrepet til tjenesteproduksjon og kundens opplevelse, og er opptatt av å forbedre kvaliteten for disse områdene. Sitatene under illustrerer hva noen av informantene legger i begrepet.

”Jeg tenker at Lånekassen har en anstendighet sett i forhold til de oppgavene vi skal løse, behandler menneskene bra. Det kan jo skje feil, men vi behandler kundene bra. Vi prøver å løse feilene på riktig måte, skjer det noe feil er det Lånekassen som retter opp stort sett. Vi prøver å behandle kundene ordentlig som individer og vi skal være redelige og ordentlige å forholde seg til.” - Gruppe 2

”Jeg tenker nå sann at vi er en produksjonsbedrift, vi skal produsere mest mulig med best mulig kvalitet.” – Gruppe 3

Det er også noen av de informantene som har regelstyrte og normative oppgaver som ikke opplever at kvalitet er en tydelig verdi:

”Avdelingen min har veldig fokus på kvantitet, ikke så mye fokus på kvalitet. Vi gjør jo vårt beste, men fokuset er på kvantitet.”

De aller fleste informantene gir uttrykk for at kvalitet er en viktig verdi for Lånekassen. Flere oppfatter også at kvalitetsverdien driver endring og nyskaping i organisasjonen:

”Jo høyere effektivitet på standardsøknadene, jo mer frigjør du tid til å behandle de andre søknadene ordentlig.” – Gruppe 1

Standardsøknader er et område Lånekassen har jobbet med å effektivisere, og informanten mener at denne endringen åpner for bedre kvalitet i annen behandling.

”Endring er bra, men det er alltid et mål om forbedring i grunn”. – Informant F

Med noen få unntak opplever informantene at kvalitet er en sentral verdi for organisasjonen. Denne verdien bidrar til at de jobber med endring og fornyelse, for å heve kvaliteten på tjenesteproduksjonen.

Samfunnsoppdraget-

Viktigheten av den jobben Lånekassen gjør for samfunnet – samfunnsoppdraget - oppleves som en verdi av flere av informantene. Flere informanter gir uttrykk for at de opplever det som meningsfylt å bidra til samfunnets velferd.

”(samfunnsoppdraget) gjør det gøy å jobbe i Lånekassen, folk er stolte av det”. - Informant E

”Folk setter det grunnleggende samfunnsoppdraget høyt.” – Gruppe 1

”Veldig viktig samfunnsoppdrag, sørge for at norsk ungdom får utdanning.” – Gruppe 2

Mange av informantene fremstår med et sterkt forhold til dette oppdraget. Flere gir uttrykk for at dette er overbyggende for de andre verdiene i Lånekassen:

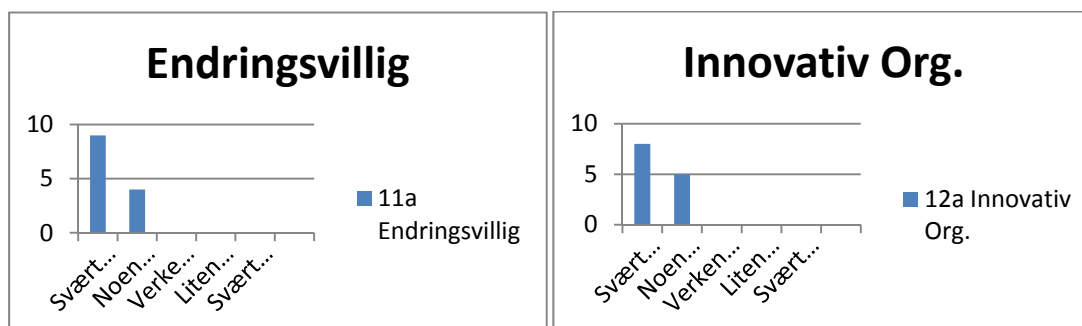
”De nedfelte verdiene henger sammen med samfunnsoppdraget, de er operative planer.” – Gruppe 1

”Det er jo sånn som jeg oppfatter det så mange som er opptatt av at samfunnsoppgaven er å avklare situasjonen for kunden med tanke på tildeling og sånt, man strekker seg langt for kunden – man leter etter mulighet for å hjelpe kunden, ikke etter mulighet til å gi kunden avslag.” – Gruppe 3

Noen av informantene er ikke i særlig grad opptatt av samfunnsoppdraget. Men flere legger vekt på at det er viktig for organisasjonen, og setter dette overbyggende oppdraget i sammenheng med hvorfor de er villige til å endre seg – til det beste for kunden og samfunnet.

Antagelser

Det er mange av informantene som har antagelser om at lånekassen er en nyskapende og endringsvillig organisasjon. De fleste informantene har en oppfatning av at organisasjonen er endringsvillig, og formidler at det er en del av kulturen deres. Dette kommer frem av både besvarte spørreskjema (figurer), og samtaler med informantene.



”Vi ønsker å forandre og forbedre oss”. – Informant B

”(Organisasjonen) har faktisk lyst til å endre seg!”. – Informant E

”Organisasjonen generelt er veldig endringsvillig.” – Gruppe 1

De fleste antar altså at organisasjonen er endringsvillig og nyskapende. Noen av informantene gir allikevel uttrykk for at det ikke nødvendigvis gjelder hele organisasjonene, hele tiden:

”Vi er effektive. Vi har mange kunder sett i forhold til hvor få vi er og vi er teknologisk sett langt fremme. Moderne og effektiv er noe av det jeg tenker på som oss, og også da endringsvillig sett i forhold til ny teknologi. Vi er ikke alltid like endringsvillige lenger nede i organisasjonen når det kommer nye ting, men som organisasjon er vi endringsvillige fordi vi nettopp gjør endringer.” – Gruppe 3

Det totale inntrykket er at de aller fleste informantene har antagelser om organisasjonen som nyskapende, moderne, og endringsvillig. De mener at det er en del av deres organisasjonskultur.

Historier

Lånekassen forteller flere historier om endring. Begge informantsettene kjenner til, og forteller historier om nyskaping, endring, og seiere knyttet til dette.

”Å ja, (Lånekassen) har endret seg hele tiden”. – Informant C

”(Vi) snakker fortsatt om LISS (saksbehandlingssystem, forf. anm), og at man fikk det til.” – Informant H

”Det snakkes kanskje spesielt om de store seire i gamle dager når det har buttet litt i LØFT-prosjektet, det er vel naturlig det. Det er mye snakk om både historie og framtid når det gjelder modernisering.” – Gruppe 1

Flere informanter legger stolthet i det organisasjonen har oppnådd gjennom endring i både nyere og senere tid:

”Ja, tror helt klart folk er stolt av det. Så lånekassen som organisasjon, og det vi gjør og det vi får til tror jeg folk er veldig stolte av.” – Informant B

Flere av informantene opplever også at disse historiene påvirker dem til å være mer nyskapende:

”(Utviklingen av LISS) har vært en suksessfaktor som jeg er sikker på at har påvirket både meg og flere, har gjort at vi har gjort en bedre jobb, systemet forplikter til å gjøre en god jobb. Den suksessen som Lånekassa har hatt med å utvikle er med på å farge den utviklingsviljen som vi nå har i Lånekassa, selv om vi kanskje ikke har den samme styringa vi hadde før, men at det følger oss og er en del av kulturen.” – Gruppe 1

Samtlige informanter i Lånekassen kunne nevne historier om endring og nyskaping, og gjerne også seiere knyttet til dette. Det er en helt klar indikasjon på at det fortelles slike historier i organisasjonen. De fleste av historiene er knyttet til at organisasjonen har klart å gjennomføre en endring, gjerne til tross for problemer og skepsis. Mange av informantene formidler at organisasjonen og individene er stolte av disse endringene. Det er også flere som opplever at disse historiene forplikter og påvirker dem til å være nyskapende.

Totalt sett gir funnene et tydelig inntrykk av at historiene organisasjonen forteller bidrar til dens nyskapingsevne.

Tradisjoner

Det er flere informanter som kan fortelle om tradisjoner knyttet til nyskaping og endring. Ofte nevnes dette i sammenheng med historier, og kan derfor være vanskelige å skille ut som tradisjoner. Det er allikevel informanter som gir ett klart inntrykk av at Lånekassen har tradisjoner for nyskaping. Både spesifikke tradisjoner – som å markere suksess i endringsprosessen med kake, og mer abstrakte – som grunnleggende holdninger i organisasjonen. Sitatene under illustrerer dette:

”Ja, man er stolte over det man får til. Store milepæler (i endringsprosessen) blir feiret, det markeres, for eksempel med kake. Det har man blitt flinkere etter hvert til å gjøre.” – Gruppe 1

”Jeg tror det at vi har bygd opp en kompetanse i organisasjonen gjennom lang tid, jeg tror vi har lagt et grunnlag langt tilbake i tid der vi har holdninger i organisasjonen til endring som er med på å farge prosessene i dag.” – Gruppe 3

Det totale inntrykket informantene gir er at Lånekassen har tradisjoner som bidrar til at organisasjonen er positivt innstilt til nyskaping.

5.3.1 Konklusjon delproblemstilling 3

Analysen skulle besvare delproblemstilling 3: *I hvilken grad bidrar organisasjonskulturen til at Lånekassen er nyskapende?*

Forskningsspørsmål 3A: *Hva er Lånekassens verdier, antagelser, historier, og tradisjoner vedrørende endring og nyskaping, og hvordan påvirker de organisasjonen?*

Det teoretiske rammeverket for oppgaven viser at organisasjonskultur er en variabel som kan påvirke organisasjonens nyskapingsklima og evne til nyskaping, i positiv eller negativ retning. En organisasjonskultur som støtter opp om vilje og evne til nyskaping kan være avgjørende. Organisasjonskultur er et komplekst sosialt fenomen, og er i denne undersøkelsen vurdert gjennom informantenes opplevelse av kulturens bestanddeler.

Organisasjonskultur kan være vanskelig å avdekke og analysere for utenforstående. Informantene i Lånekassen har delt av sin oppfatning rundt verdier, antagelser, historier og tradisjoner i organisasjonen, for at denne oppgaven skulle kunne forsøke å analysere organisasjonskulturen. Det er vanskelig å trekke direkte årsakssammenhenger mellom opplevelsen av kultur og variablene for nyskapingsklima, i en kvalitativ studie. Konklusjonen for denne problemstillingen trekkes derfor på bakgrunn av informantenes syn på hvordan kulturen påvirker organisasjonen, og dennes nyskapingsevne.

Informantene opplever i svært stor til ganske stor grad, at organisasjonskulturen bidrar til organisasjonens nyskapingsevne. De opplever at verdier, antagelser, historier, og tradisjoner bygger opp under en endringsvillig og nyskapende organisasjon.

Verdiene oppleves å være viktige for å påvirke både individer og organisasjonen i retning av nyskaping. Også organisasjonens antagelser oppleves som et fundament for nyskaping. Samtlige informanter kan fortelle historier om Lånekassens endringer og nyskaping, og de oppleves som en integrert del av kulturen. Organisasjonen har også tradisjoner for nyskaping.

Flere av informantene trekker frem verdien kundefokus som sentral for organisasjonskulturen. De legger til grunn at ”alt” de gjør, gjør de til kundens beste. Flere påpeker at hvis en endring forbedrer tjenesten for kunden, er organisasjonen Lånekassen alltid villig til endring og

nyskaping. Totalt sett opplever informantene at organisasjonskulturen i stor grad bidrar til Lånekassens nyskapingsevne.

Flere av informantene mener at organisasjonskulturen er sentral for Lånekassens nyskapingsevne, og vilje. Som beskrevet tidligere i oppgaven forutsetter teorien for undersøkelsen at organisasjonskultur kan påvirke organisasjonens nyskapingsevne- og klima i stor grad. På bakgrunn av dette, og informantenes opplevelse av kulturen, konkluderer oppgaven med at ***Lånekassens organisasjonskultur i stor grad bidrar til at Lånekassen er nyskapende.***

6 Konklusjon

Denne oppgaven og tilhørende undersøkelse har hatt som mål å besvare følgende problemstilling:

”I hvilken grad har Lånekassen et nyskapende organisasjonsklima, og hva er eventuelt hovedårsakene til at organisasjonsklimaet er nyskapende?”

Det teoretiske grunnlaget for oppgaven stadfester at nyskapingsklimaet er av stor viktighet for organisasjonens nyskapingsevne. Informantene for undersøkelsen bekrefter tilstedeværelse av nyskapingsklima i organisasjonen. Opplevelsen er at Lånekassen i sterk til noen grad har et nyskapende organisasjonsklima. Det er flere informanter som uttrykker at det stemmer i sterk grad, selv om noen av variablene ikke støttes like sterkt. Det er på dette grunnlaget naturlig å konkludere med at Lånekassens organisasjonsklima i ganske stor grad er nyskapende.

Oppgaven legger til grunn at det er flere variabler som påvirker og eventuelt bidrar til et nyskapende organisasjonsklima. Blant disse er ledelse og organisasjonskultur to av de mest sentrale. Ledelse spiller en viktig rolle i å skape betingelser som gir et nyskapingsklima. Dette gjøres gjennom å legge til rette for nyskapingsklimaets variabler, og gjennom lederstil og atferd. Det er spesielt transformerende lederstil som er vist å være positivt relatert til nyskapingsklimaet. Organisasjonskulturen og dens bestanddeler spiller også en viktig rolle i å påvirke organisasjonen i mer eller mindre nyskapende retning.

Informantene bekrefter at de opplever ledere på en måte som er sammenfallende med indikatorene for transformasjonsledelse. Flertallet opplever dette i stor til noen grad. Ledelse i lånekassen bærer altså preg av å være transformerende. Fra teorien vet vi at transformasjonsledelse er positivt relatert til organisasjonens nyskapingsevne, og nyskapingsklima. Informantene gir også i stor grad inntrykk av at de mener ledelse på flere organisasjonsnivåer, og også direktøren, har vært viktige for organisasjonens nyskapingsevne. På bakgrunn av dette konkluderer oppgaven at ledelse, gjennom stil og atferd, er en hovedårsak til at Lånekassens organisasjonsklima er nyskapende.

Organisasjonskulturen framstilles av informantene som svært fremmede for nyskaping. De opplever verdier, antagelser, historier og tradisjoner i organisasjonen, som de mener gjør Lånekassen nyskapende og endringsvillig. Noen av informantene går så langt som å si at kulturen deres forplikter dem til å være nyskapende, og at organisasjonen ønsker å endre seg.

Dette leder til en konklusjon om at organisasjonskulturen er en hovedårsak til at Lånekassens organisasjonsklima er nyskapende.

Svaret på oppgavens problemstilling blir på denne bakgrunnen som følger; ***Lånekassen har i ganske stor grad et nyskapende organisasjonsklima, og ledelse og organisasjonsklima er to hovedårsaker til dette.***

7 Anbefalinger

Videre forskning

Funnene fra denne undersøkelsen indikerer flere mulige felt for videre forskning. Ett opplagt tema er hvordan offentlig sektor kan ta i bruk kunnskap om betydningen av ledelse og organisasjonskultur for organisasjonens klima for nyskaping. Dette er et felt som kan gi verdifull kunnskap, og verktøy for å drive offentlig nyskaping.

Et annet funn som kan gi innsikt i suksessfaktorer for offentlig nyskaping er kundeorientering. Lånekassen er opptatt av å benytte kundebegrepet på de som benytter seg av deres tjenester. Informantene i undersøkelsen knytter både stolthet og følelser til det å levere gode tjenester for kundene. Det er svært mange av informantene som knytter ønsket om å levere gode tjenester for kundene, opp mot organisasjonens vilje til endring og nyskaping.

Ett tredje felt er toppleders betydning for offentlig nyskaping. Flere informanter knytter organisasjonens vellykkede endringsprosess til direktøren i Lånekassen. Det foreligger forskning på området, for eksempel om championledelse og endringssponsorer. Det kan allikevel være interessant å se dette i konteksten offentlig nyskaping.

Anbefalinger for Lånekassen

Gjennomgående er funnene i undersøkelsen positive for tilstanden i Lånekassen. Selv på de områdene som ikke har klar støtte for at de slår positivt ut, er det ikke stor negativitet hos informantene. Sett opp mot teori om nyskapingsklima er det allikevel to områder Lånekassen har noe rom for forbedring, og kan vurdere om de vil sette fokus på. Disse er; involvering, og konflikt. Flere av informantene uttrykker at det må sees i lys av endringsprosessen at det er mer konflikt, og mindre involvering en noen ønsker. Det kan altså endres når omstillingsprosessen er over. Det kan allikevel være av verdi for Lånekassen å se nærmere på dette. Teorien antyder at det kan bidra til å gjøre organisasjonsklimaet mer nyskapende.

I tillegg er det et tydelig funn at informantene setter organisasjonskulturen i sammenheng med Lånekassens nyskapingsevne og endringsvilje. Dette er noe organisasjonen bør være oppmerksom på, og forsøke å ivareta.

Referanser

- Antonakis, J., Avolio, B. J. & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14 (3): 261-295.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17 (3-4): 541-554.
- Eisenbach, R., Watson, K., Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2): 80-89.
- Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6 (4): 195-205.
- French, W. L. & Bell Jr., C. H. (1990). *Organizational Development - Behavioral science interventions for organizational improvement*. 4 th utg.: Prentice-Hall International Editions.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65 (7): 1040-1050.
- Godø, H. (2009). Innovasjon i offentlig sektor -Utfordringer og muligheter. *Problemnotat skrevet for TEKNA i forbindelse med Kunnskapsdugnaden*.
- Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62 (4): 461-473.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori -Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*: Abstrakt Forlag.

- Herscovitch, L. & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 474-487.
- Isaksen, S. G. (2007). The situational outlook questionnaire: Assessing the context for change. *Psychological Reports*, 100 (2): 455-466.
- Isaksen, S. & Tidd, J. (2006). *Meeting the innovation challenge: leadership for transformation and growth* John Wiley & Sons Ltd.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Jung, D. I., Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14 (4–5): 525-544.
- Koch, P. et. Al (2006) Innovation in the public sector - Summary and policy recommendations. Publin Report No. D24.
- Koch, P. (2005). *PUBLIN Post*. The PUBLIN Post Newsletter.
- Lanestedt, G. & Bygstad, B. (2009). *IKT-basert innovasjon i offentlig sektor, En håndbok basert på erfaringer fra Høykom-programmet 1999-2008*: Tapir akademisk forlag.
- Røste, R. (2005). Innovation in the Public Sector - Studies of innovation in the public sector, a theoretical framework: PUBLIN / NIFU STEP.
- Skiftenes, L. F. r. (2012). *Gevinstrealisering og offentlige IKT-inesteringer*: Universitetsforlaget.
- Van Muijen, J. J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., et al. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *European Journal of work and organizational psychology*, 8 (4): 551-568.

Vedlegg

- 1 Intervjuguide ledere
- 2 Intervjuguide medarbeidere
- 3 Spørreskjema medarbeidere

<u>Intervjuguide Ledere</u>
Spørsmål
<p>Innledning: Om meg, undersøkelsen, intervjusituasjonen, konfidensialitet, opptak, etc.</p> <p>Tusen takk for at du tar deg tid!</p> <p>Undersøkelsen handler om offentlig innovasjon, og spesielt om kultur og ledelse. Jeg kommer til å ta opp intervjuet om det er OK. All informasjon behandles konfidensielt, og opptak og lignende vil slettes når oppgaven avsluttes. Jeg er alene, så jeg vil måtte notere underveis, men jeg hører allikevel etter hva du sier. Planen for intervjuet er å først høre litt om deg, så vil jeg stille en del spørsmål om hvordan dere har det, og dine tanker rundt dette. Deretter vil jeg antagelig ha noen oppfølgingsspørsmål til dette, og deretter en oppsummering.</p> <p>Er dette OK for deg? Har du noen spørsmål før vi begynner?</p>
Fase 1 Bakgrunnsinformasjon
Hvor lenge har du vært ansatt i LK?
Hvilken avdeling tilhører du?
<p>Kan du fortelle kort om den endringsprosessen Lånekassen har vært igjennom?</p> <p>Hvordan har du vært involvert i endringsprosessen?</p> <p>Oppfølging; med hva? Hva var din rolle?</p>
Hva mener du var bakgrunnen for endringsprosessen? Noe utover stortingsmeldingen? Initiativ fra LK selv?
Fase 2 Meninger
Delproblemstilling 1 & 2
Er det mye tillitt og åpenhet hos dere?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Er det viktig for dere å gi ansatte utfordringer? <i>Oppfølging; tror du ansatte føler seg utfordret?</i>
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Er det viktig for dere å involvere ansatte i avgjørelser og prosesser? <i>Oppfølging; gjelder dette både vanlige oppgaver og endringsprosessen?</i>
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Oppfordres det til å komme med ideer hos dere? <i>Oppfølging; hvordan blir det mottatt om noen kommer med en ide?</i>

Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Hvor mye eller lite diskuterer dere her? Oppfølging; er diskusjoner preget av konflikt eller løsningsorienterte?
Synes du generelt det er mye eller lite konflikt her? Mener du at dette er positivt eller negativt?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Pleier dere å prøve nye ting her? Pleier dere å være villige til å teste nye ting? Synes dere det er greit å ta en viss risiko her? Føler du at endring er positivt eller negativt?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Ønsker dere at ansatte skal ha frihet til å styre arbeidsdag og oppgaver selv?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Delproblemstilling 2
Er du opptatt av å motivere de ansatte?
Hva motiverer deg i rollen din?
Forsøker du å fremstå som en frontfigur for de verdier og idealer Lånekassen har? <i>Oppfølging; Er du opptatt av at handlingene dine skal reflektere dette?</i>
Tror du de ansatte ser deg som en frontfigur?
Er du opptatt av å sette optimistiske og ambisiøse mål? Oppfølging; kommuniserer du i så fall at dere er i stand til å oppnå dette?
Er dere opptatt av å oppfordre til kreativitet og problemløsning?
Er dere opptatt av å følge opp ansatte? Oppfølging; er dere opptatt av at ansatte skal ha muligheten til å utvikle seg?
Har dere noen belønnings eller insentivsystemer?
Gjør dere noe spesielt for å markere måloppnåelse?
Monitorerer dere at retningslinjer, planer e.l følges kontinuerlig?
Prøver dere å fange opp problemer underveis, eller reagerer dere heller når noe først har skjedd?
Vil du si at ledelsen hos dere er aktive eller passive? Oppfølging; er dette et bevisst eller ubevisst valg?
Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
Hvordan tror du andre ville beskrive deg som leder?
Forskningsspørsmål 3

Hva mener du er Lånekassens verdier? Oppfølging: Mener du at dere lever opp til disse verdiene?
Hva er lånekassens formål mener du?
Kan du velge tre ord du synes beskriver Lånekassen? Oppfølging; Hvilke tre ord tror du resten av organisasjonen synes beskriver lånekassen? Hvilke tre ord tror du ledelsen synes beskriver Lånekassen?
Ser lånekassen annerledes ut nå en når du begynte her?
Hva mener du er de største forskjellene mellom nå og for ti år siden?
Har du hørt om tidligere endringer i lånekassen?
Kan du komme på noen historier du har hørt om ting som har endret seg her?
Fase 3 Utdyping og fokusering
Du nevnte noe om xyz. Kan du utdype litt om dette?
Fase 4 Oppsummering
Har jeg forstått deg riktig hvis jeg sier at xyz?
Hvordan vil du oppsummere miljøet her hos dere?
Hvordan vil du oppsummere ledelsen her hos dere?
Hva mener du har vært avgjørende for at dere har fått til en så vellykket endring?
Fase 5 avslutning
Takk for hjelpen din, hva skjer fremover, etc..

Intervjuguide Medarbeidere
Spørsmål
<p>Innledning: Om meg, undersøkelsen, intervjusituasjonen, konfidensialitet, opptak, etc.</p> <p>Tusen takk for at du tar deg tid!</p> <p>Undersøkelsen handler om offentlig innovasjon, og spesielt om kultur og ledelse. Jeg kommer til å ta opp intervjuet om det er OK. Informasjon om referent.</p> <p>All informasjon behandles konfidensielt, og opptak og lignende vil slettes når oppgaven avsluttes. Jeg kommer til å stille en del spørsmål, og dere må gjerne diskutere dere imellom også. Alle må ikke svare på alt, men bidra hvis du har synspunkter. Jeg vil avbryte om nødvendig, og styre samtalen videre til andre ting.</p> <p>Spørsmål?</p>
Fase 1 Bakgrunnsinformasjon
Alle svarer
Hvor lenge har dere vært ansatt i LK?
Kan alle fortelle kort om hvordan dere har vært involvert i endringsprosessen? (Ca. 1-2 min. per hode)
Fase 2 Meninger
Ny fase, alle må ikke svare på alt, men ta ordet om du har noe du vil bidra med!
Er det mye tillitt og åpenhet hos dere?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Blir dere utfordret i arbeidet deres?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Blir dere involvert i avgjørelser og prosesser? <i>Oppfølging; gjelder dette både vanlige oppgaver og endringsprosessen?</i>

Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Oppfordres det til å komme med ideer hos dere? Oppfølging; hvordan blir det mottatt om noen kommer med en ide?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Hvor mye eller lite diskuterer dere her? Oppfølging; er diskusjoner preget av konflikt eller løsningsorienterte?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Pleier dere å prøve nye ting her? Pleier dere å være villige til å teste nye ting? Synes dere det er greit å ta en viss risiko her?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Har dere frihet til å styre arbeidsdag og oppgaver selv?
Mener du at ledelsen bidrar til at det er slik, og hvorfor?
Blir dere motivert av lederen deres?
Hva motiverer dere?
Mener dere at ledelsen fremstår som rollemodeller? Både med tanke på de verdier og idealer Lånekassen har, men også for dere personlig eller faglig?
Synes dere at ledelsen setter ambisiøse mål?
Mener dere i så fall at mål som blir satt er mål dere vil klare å nå?
Mener dere at dere blir oppfordret til å være kreative eller til å løse problemer?
Er det rom for å gjøre dette?
Mener dere at dere blir individuelt fulgt opp av lederen deres? Altså blir dere sett og hørt, og får den støtten dere måtte trenge?

Gir lederen deres mulighet til å utvikle dere i jobben? Altså; personlig, faglig, eller på andre måter?
Har dere noen belønnings eller insentivsystemer for medarbeidere?
Blir dere detaljstyrt av ledere, eller styrer dere selv?
Vil du si at ledelsen hos dere er aktive eller passive? Altså; er de aktivt involvert i det som skjer, eller jobber de mer tilbaketrukket? <i>Er det fokus på å håndtere utfordringer og problemer underveis, eller reageres det først når noe har skjedd?</i>
Hvordan vil dere beskrive ledelsen med noen få ord?
Nytt tema: om organisasjonen, historie:
Hva mener dere er Lånekassens verdier? Oppfølging: Mener du at dere lever opp til disse verdiene?
Hva er lånekassens formål?
Hva er deres tanker og følelser rundt endring generelt? <i>Oppfølging; Hva tror du ledelsen tenker om endring?</i>
Kan dere velge noen få ord du synes beskriver Lånekassen? Oppfølging; Hvilke tre ord tror du resten av organisasjonen synes beskriver lånekassen? Hvilke tre ord tror du ledelsen synes beskriver Lånekassen?
Har du hørt om tidligere endringer i lånekassen før LØFT-prosessen?
Forteller folk om endringer eller nye ting man har fått til både nå og før? <i>Oppfølging er det noe man er stolt av?</i>
Fase 3 Utdyping og fokusering

Du nevnte noe om xyz. Kan du utdype litt om dette?

Fase 4 Oppsummering

Har jeg forstått deg riktig hvis jeg sier at xyz?

Hvordan vil dere oppsummere miljøet her hos dere?

Hvordan vil dere oppsummere ledelsen her hos dere?

Hva mener dere har vært avgjørende for at dere har fått til en så vellykket endring?

Fase 5 avslutning

Takk for hjelpen din, hva skjer fremover, etc..

Spørreskjema delt ut til informanter fra medarbeidergruppen.

Undersøkelse om organisasjonsklima i Lånekassen august 2012

Om undersøkelsen:

Undersøkelsen gjennomføres som en del av en masteroppgave om offentlig innovasjon ved Universitet for miljø- og biovitenskap (Ås). Alle innsamlede opplysninger behandles konfidensielt, og vil ikke benyttes til å identifisere enkeltpersoner. Innsamlede skjemaer vil destrueres når arbeidet med oppgaven er avsluttet.

Hvordan besvare undersøkelsen:

Sett et kryss i den boksen som hører til det svaralternativet som passer best. Beskrivelse av begrepene det spørres om er nærmere beskrevet i grått sammen med hvert spørsmål. Det er 14 spørsmål. Spør gjerne om noe er uklart.

Takk for at du tar deg tid til å besvare undersøkelsen.

Ved behov kontakt: Liv Arnica Hovland, livarnica@hotmail.com

Spørsmål 1:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Tillit og åpenhet: Med dette menes tillitt mellom ansatte og ledere, og i organisasjonen generelt, at alle føler seg trygge på å dele tanker og ta initiativ, og at man ikke frykter å bli latterliggjort eller satt på plass for dette.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 2:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Involvering: Med dette menes i hvilken grad ansatte blir involvert i daglig drift og arbeidsoppgaver, langsiktige målsettinger, og visjon for organisasjonen.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 3:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Utfordring: Med dette menes i hvilken grad ansatte utfordres i arbeidet sitt faglig eller personlig, og i hvilken grad det er rom for å lære og å utvikle seg, faglig eller personlig.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 4:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Rom for ideer: Med dette menes i hvilken grad ansatte og ledere kan bruke tid på å komme med nye ideer og tanker.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 5:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Støtte for ideer: Med dette menes i hvilken grad det blir godt mottatt av ledere og kollegaer om man kommer med nye ideer og tanker.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 6:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Frihet: Med dette menes i hvilken grad ansatte har anledning til å styre og definere eget arbeid, og å ta avgjørelser og vurderinger løpende innen egne arbeidsoppgaver.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 7:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Konflikt: Med dette menes i hvilken grad det finnes spenninger knyttet til følelser, individer, eller mellom individer. Eksempler på denne type konflikt er; baksnakking, krangling, eller sabotering av kollegaer eller ledere.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 8:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Risikovillighet: Med dette menes i hvilken grad ansatte, ledere, og hele organisasjonen tolererer usikkerhet og tvetydighet, og i hvilken grad organisasjonen er åpen for å ta sjanser og prøve nye ting.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 9:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Diskusjon og debatt: Med dette menes i hvilken grad organisasjonen har utvekslinger og diskusjoner preget av forskjellige meninger og synspunkt, og i hvilken grad mange individer involverer seg i diskusjoner og vil bidra med synspunkter.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 10:

I hvilken grad mener du at klimaet i Lånekassen er preget av:

Lekenhet og humor: Med dette menes i hvilken grad organisasjonen har et avslappet og hyggelig miljø, med rom for godlynt vitsing, moro, og latter.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spørsmål 11:

I hvilken grad mener du at lånekassen som organisasjon er **endringsvillig**?

Med endringsvillig menes at organisasjonen, ledere og ansatte er innstilte på, og kanskje også trives med endring.

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Andre kommentarer til spørsmål 11:

Spørsmål 12:

I hvilken grad mener du at Lånekassens som organisasjon er **nyskapende eller innovativ**?

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utdyping av svar på spørsmål 12:

Spørsmål 13:

I hvilken grad mener du at Lånekassens ledelse er **nyskapende eller innovativ**?

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Utdyping av svar på spørsmål 13:

Spørsmål 14:

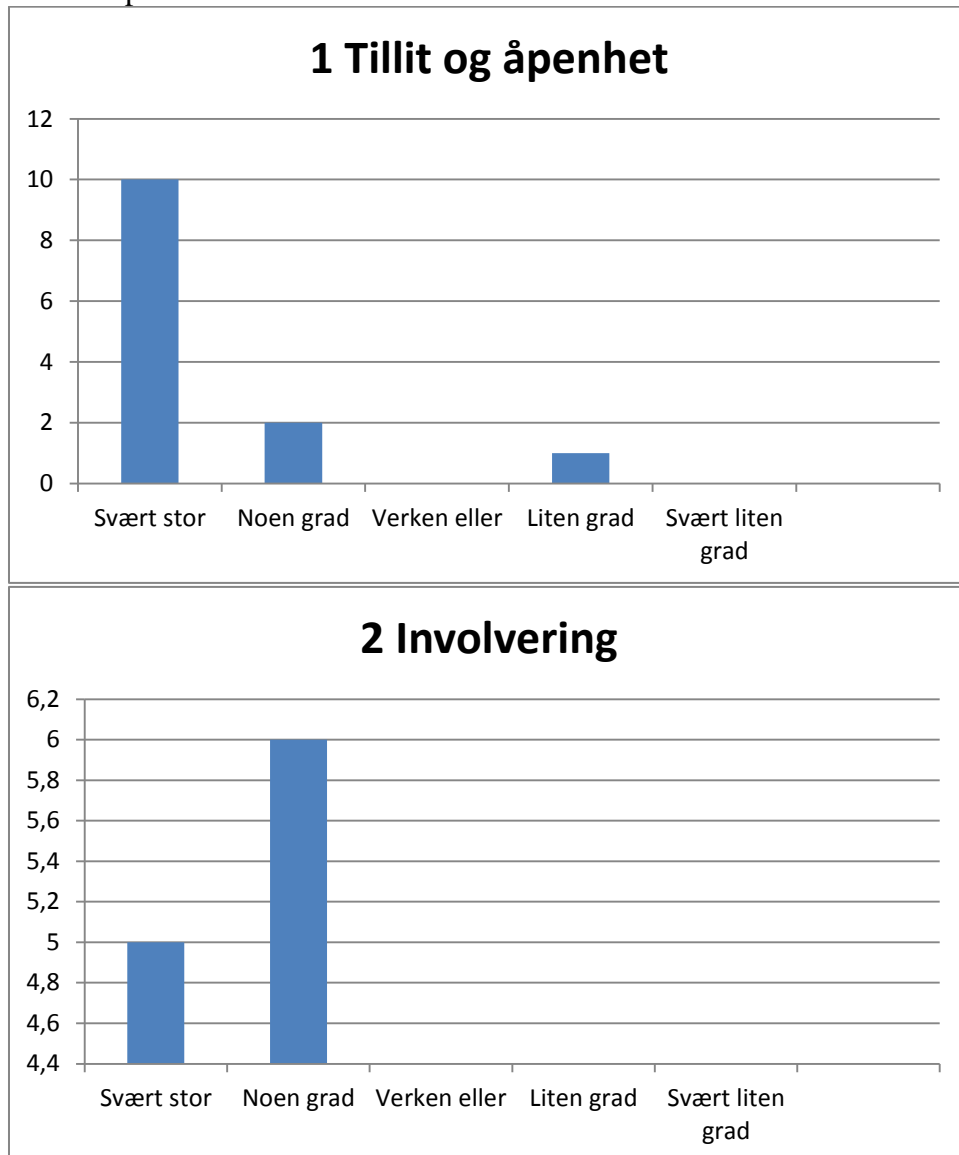
I hvilken grad mener du at Lånekassens har en **kultur** som gjør organisasjonen **nyskapende eller innovativ**?

Svært stor grad	I noen grad	Verken eller	I liten grad	I svært liten grad
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

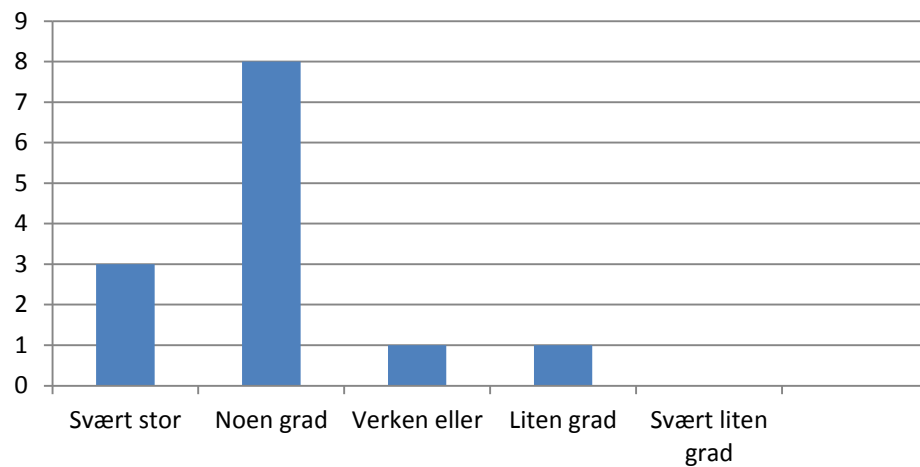
Utdyping av svar på spørsmål 14:

Resultater av spørreundersøkelse delt ut til informanter fra medarbeidergruppen

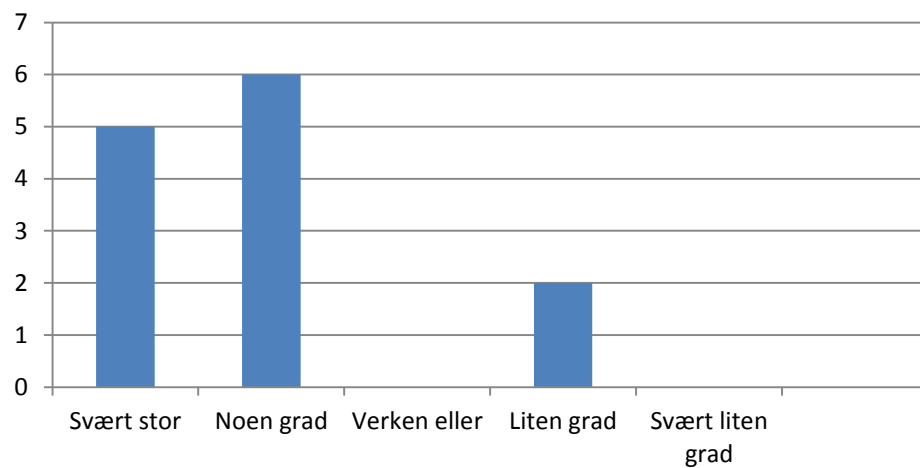
Funnene summerer svar fra 13 respondenter. Forsker var tilstede for å svare på spørsmål under utfylling av skjema. Summeringen består av grafer for hver variabel som indikerer antall respondenter for hvert svaralternativ.



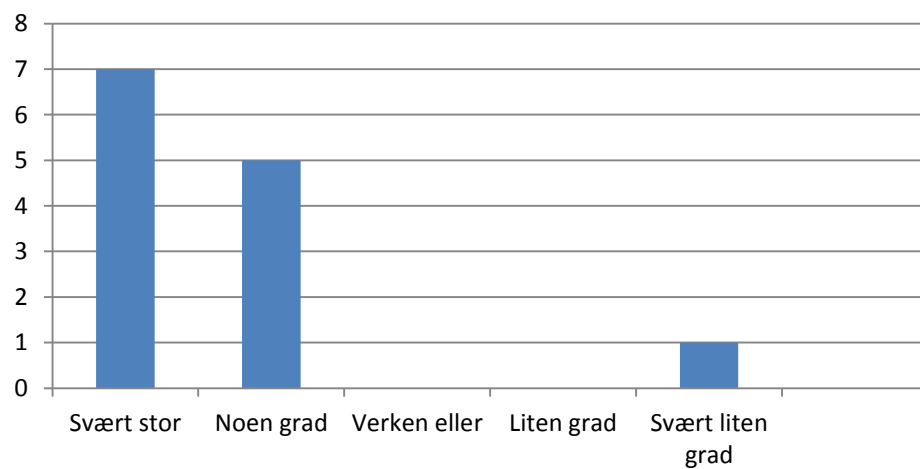
3 Utfordring



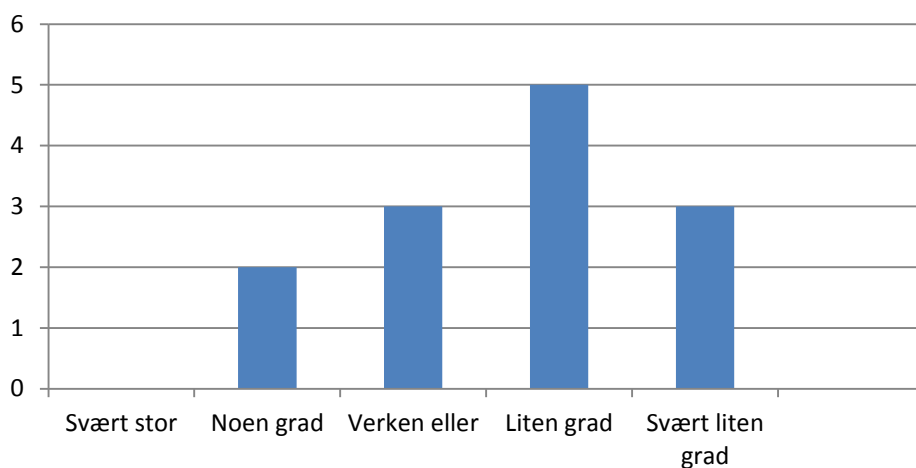
4 Rom for ideer



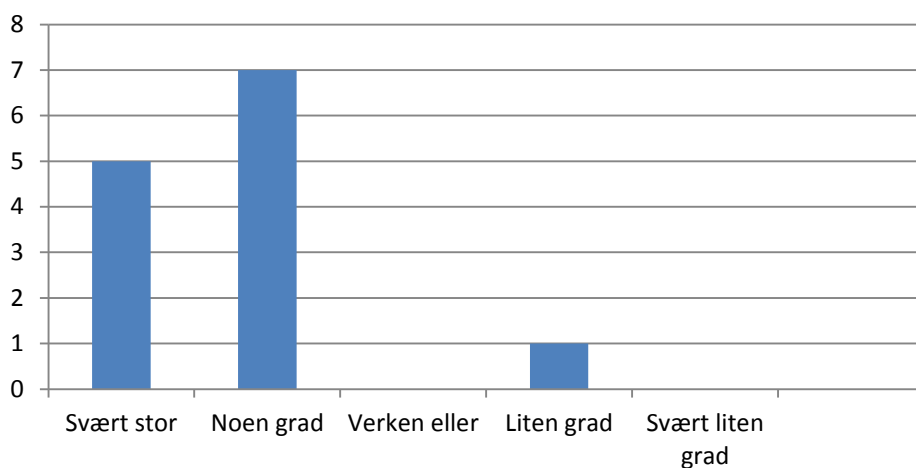
6 Frihet



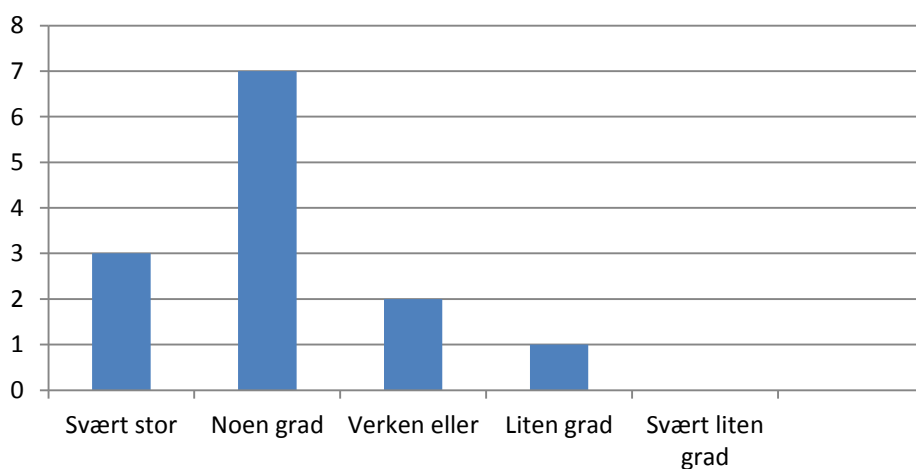
7 Konflikt



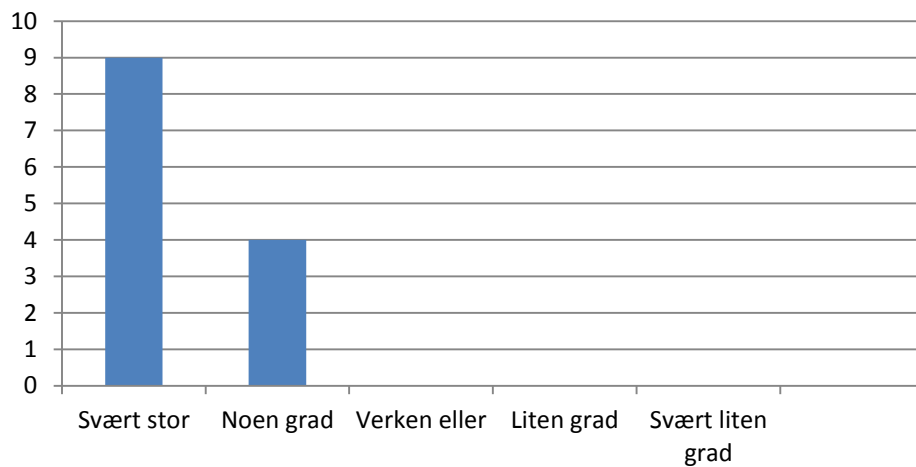
8 Risikovillighet



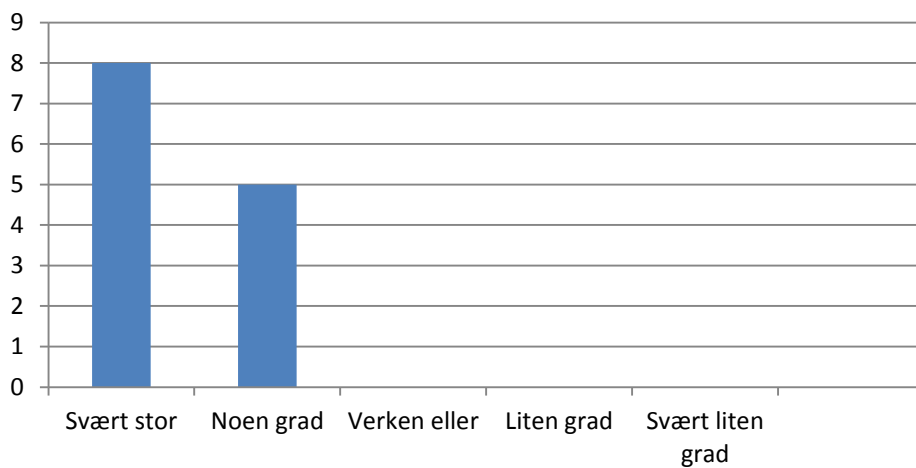
9 Diskusjon og debatt



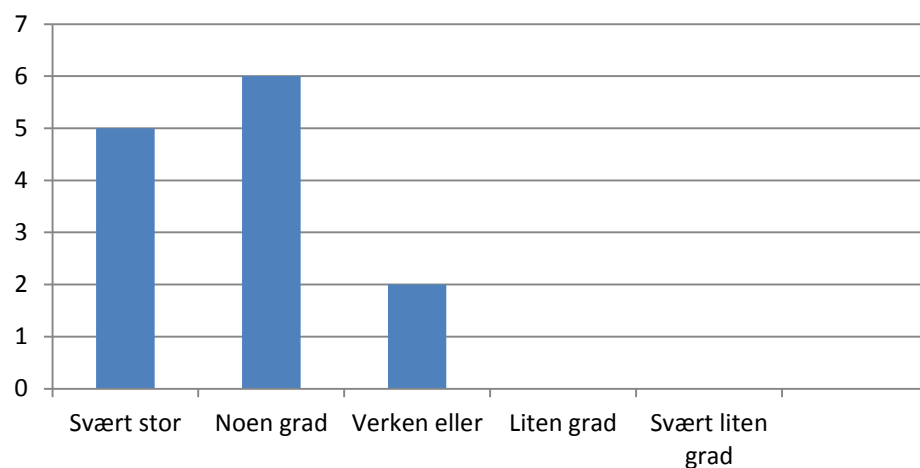
11 Endringsvillig



12 Innovativ Org.



13 Innovativ Ledelse



14 Innovativ kultur

